



**SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA EN HIDALGO
INSTITUTO HIDALGUENSE DE EDUCACIÓN**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL - HIDALGO
SEDE PACHUCA**

**“LA CONSTRUCCIÓN DE UN LIDERAZGO POLIFACÉTICO: LA
TRANSICIÓN DE EDUCADORA ENCARGADA A DIRECTORA
EFECTIVA”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN EDUCACIÓN

P R E S E N T A :

VERÓNICA VELÁZQUEZ RESÉNDIZ

**TUTORA DE TESIS
MTRA. BLANCA ESTELA FRANCO TORRES**

PACHUCA, HGO.

AGOSTO 2009.

AGRADECIMIENTOS

Con inmensa gratitud por su incomparable paciencia a la Mtra. Blanca Estela Franco Torres tutora de tesis, mi guía en este sendero desconocido pero tan anhelado. Sea este reconocimiento por su apoyo, comprensión, dedicación y sus orientaciones con bastos saberes que permitieron que mis debilidades no fueran limitantes para encontrar fortalezas, pero sobre todo por su gran profesionalismo al confiar en mí, lo cual me impulsó a seguir día a día la marcha, dándome la seguridad de creer en mi misma.

Un meritorio agradecimiento a los lectores: Dra. María Trinidad Montiel Espinosa, Mtra. Ly Aisen Abrego Fuentes, Mtra. Ofelia rojas barrón y Mtro. Aniceto Islas Aquiahuatl, por su valiosa colaboración en la lectura cuidadosa y detallada del documento, pues sus comentarios y sugerencias permitieron enriquecer notablemente mi trabajo y mejorar su presentación.

Mil gracias a todos mis asesores y asesoras de las diferentes líneas de la VI generación de maestría, de cada uno me llevó algo de los muchos conocimientos impartidos, acrecentando mi formación profesional, lo que me ayudará a mejorar mi práctica educativa. En particular al maestro Marcelino por darme la oportunidad desde la entrevista de pensar que todo se puede cuando se quieren hacer las cosas.

A mis compañeros del equipo de tutoría y de generación por compartir y dejarme compartir un espacio en donde todos aprendimos, pues gracias a sus diferentes experiencia pude retomar lo bueno de cada uno e ir mejorando en la comprensión de lectura y la realización de trabajos, gracias al compañerismo manifiesto en todo momento pues mejoro mi aprecio a los buenos colegas y los inigualables amigos, gracias por su sincera comprensión y apoyo desinteresado, me llevo de muchos la alegría de ser como son y el haberme aceptado como soy.

DEDICATORIAS

A mis hijos Diana y Edwin:

Por la madurez presentada a pesar de su edad, sin reclamar el tiempo, que muchas veces les sustraje pero que me permite heredarles un ejemplo de superación.

A mi esposo:

Porque nunca escatimó su apoyo y comprensión, pero sobre todo porque siempre me animó a concluir esta meta.

A mi familia:

Presente y ausente por el ejemplo de lucha y progreso.

“Los cambios importantes de la conducta humana no se producen imprevistamente, de allí que ninguna actividad de aprendizaje aislada tendrá una influencia profunda sobre el estudiante. Los cambios de modo de pensar, de costumbres, de conceptos principales de acción, de actitudes, de intereses perdurables, etc., son lentos y debe pasar mucho tiempo antes de que tomen forma concreta...En algunos aspectos las actividades educativas actúan como la gota que horada la piedra. No se perciben cambios apreciables en una hora, ni en un día, en una semana o un mes, pero al cabo de los años se advierte una indudable erosión”.

TYLER, RALPH (1982).

ÍNDICE

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	
APARTADO METODOLÓGICO	21
CAPÍTULO I	
LA EDUCADORA ENCARGADA DEL JARDÍN DE NIÑOS: DE UNA AUTORIDAD PRESTADA A UNA AUTORIDAD COMPARTIDA	
1. La escuela se fundó a partir de la gestión que hace la Organización Antorcha Campesina	32
2. A mi me convenía que me apoyaran porque estaba sola	46
3. Todo lo que se ha hecho es de diez años, no se hizo junto, en escuelas de calidad tenemos cinco años	50
4. Que proponen los padres de familia, dos veces al año se les aplica una encuesta	55
5. A los padres de familia, siempre hay que tratarlos bien	60
CAPÍTULO II	
LA DIRECTORA DEL JARDÍN DE NIÑOS: UN LIDERAZGO ADMINISTRATIVO, NO SABIA DELEGAR	
1. ¿Quién es la directora?	67
2. Me tocó aprender con la maestra	70
3. Soy muy temerosa y muy preocupona	77
4. Yo estaba felizmente como educadora, surge la necesidad de decir, bueno, yo creo que si puedo ser directora	80
5. Yo sentía que era fácil ser directora	85
6. No sabía delega	88
7. Yo tenía que haber delegado responsabilidad	90

8. Yo asumía que era toda mi responsabilidad	92
9. No lograba descansar	95
10. ¡Yo quiero renunciar!	99

CAPÍTULO III

DE UN LIDERAZGO ADMINISTRATIVO A LA CONFIGURACIÓN DE UN LIDERAZGO POLIFACETICO: A PARTIR DE CONOCER A LOS OTROS

1. Quién y cómo son las educadoras, el personal de apoyo, los padres de familia y las autoridades educativas desde la mirada de la directora	105
2. Mi maestra de segundo “A” es muy experta	107
3. Mi maestra de segundo “B” le falta compromiso y responsabilidad, ha avanzado mucho	109
4. Mi maestra de tercero “A” es excelente, sin embargo muy tradicional	110
5. La maestra de tercero “B” es mi amiga	112
6. La secretaria era una niña tan inexperta...ahora yo le digo, yo te necesito, eres mi brazo derecho	114
7. La maestra de música es muy tímida	118
8. La doctora es igual a mí, somos muy afectivas	119
9. Don Pedrito ni se diga, de verdad que lo aprecio	120
10. Las demandas de los padres y la gestión directiva	128
11. Yo quiero que a mi niño le enseñen a leer y escribir	128
12. Nuestro programa es de retos	131
13. A mi me preocupa y me interesa mucho que mis alumnos vayan competentes	135
14. Se vive con angustia el programa	139

CAPÍTULO IV

CONSOLIDACIÓN DEL LIDERAZGO POLIFACÉTICO: SIEMPRE SE UTILIZA LA ESTRATEGIA ADECUADA

ESTRATEGIAS PUESTAS EN PRÁCTICA CON PADRES DE FAMILIA

1. A los papás no les podemos fallar....yo creo que eso me ha dado buen resultado 145
2. Se trabaja con transparencia 147
3. Es un logro el que hayamos aplicado encuestas, necesitamos que nos digan cosas muy valiosas 153
4. Para eso son las encuestas, para que mejores 155

ESTRATEGIAS PUESTAS EN PRÁCTICA CON EL PERSONAL

5. Las cosas que me han funcionado 162
6. Aprendí a llevar una libreta de control en donde anoto todo, todo y firmadito 165
7. Me gusta decirles, estoy contenta, hacen bien su trabajo 167
8. Con mucha satisfacción te puedo decir que son muy cumplidas 171
9. La directora es mediadora para tener ambiente sano 172

CONCLUSIONES 178

BIBLIOGRAFÍA 184

ANEXOS 190

INTRODUCCIÓN

El presente documento es un trabajo de tesis que da cuenta de: “LA CONSTRUCCIÓN DE UN LIDERAZGO POLIFACÉTICO: LA TRANSICIÓN DE UNA EDUCADORA ENCARGADA A DIRECTORA EFECTIVA”, la búsqueda se realizó en la zona 101 del nivel preescolar y se desarrolló el objeto de investigación en el Jardín de Niños “Sor Juana Inés de la Cruz”.

Este trabajo devela como vive una maestra de educación preescolar el deseo de ser directora, a tal grado de convertirlo en una necesidad que la impulsa a aceptar la oportunidad que se le da de ser educadora encargada de un Jardín de Niños lo que le favorece pues adquiere experiencias pero enfrenta avatares al gestionar y administrar el plantel, de tal forma que pone en práctica múltiples estrategias de trabajo como recurso que le permite sobrellevar el cargo, perdurando con una gestión exitosa en la escuela.

Es pertinente mencionar que el éxito radica principalmente en como construye a través del tiempo su liderazgo¹, al que denomino “ **polifacético**”, por proteger la autoridad que valida con el tiempo al implementar estrategias de trabajo que le ayudan a reafirmar ese estilo², fortaleciéndolo desde la fundación del Jardín de Niños de la relación que establece con los padres de familia pertenecientes a la Organización Antorcha Campesina, de tal forma que de una autoridad prestada que se le designa desde el momento de recibir el cargo se convierte en una autoridad compartida, lo que le ayuda a satisfacer las demandas de los padres, controlar al personal y cumplir con lo normativo que le marcan las autoridades educativas.

¹ El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas. (Elizondo, 2001, p.66).

El concepto de “buen liderazgo” está influido por el contexto histórico, social y cultural, es decir, lo que hora en día puede ser un buen líder, tal vez no lo sea en otro contexto o momento. (Schein, 1980, citado en Elizondo, 2001, p.67).

² Un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. (Ball, 1987, p.91). Es eminentemente una realización individual, pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de acción conjunta. (Blumer, citado en Ball, 1987, p.94).

Para sustentar el hallazgo en el liderazgo de esta maestra recupero los estilos que aporta Bass, **Liderazgo transformacional**, cuyas características son: el carisma, la inspiración, la consideración individual y la estimulación intelectual. El **liderazgo transaccional** se manifiesta de dos modos: 1. Como esfuerzo eventual. El director da o promete recompensas en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido por los profesores o alumnos. 2. Como castigo eventual. A menudo bajo la forma de actuación entre la omisión, corrección por parte del director cuando no se alcanzan los niveles. (Bass, 1990, p.132). También los tres estilos que aporta Ball: el interpersonal, el administrativo y el político, este último es subdividido en dos variantes, el antagonista y el autoritario. Los directores de **estilo interpersonal** apelan principalmente a las relaciones personales y al contacto cara a cara para desempeñar su rol. En contraste con éstos, los directores de **estilo administrativo** recurren más a los comités, los memorándums, y los procedimientos formales. **Los antagonistas** tienden a disfrutar de la discusión y el enfrentamiento para mantener el control, mientras **los autoritarios** evitan y sofocan las discusiones para favorecer el mando. (Ball, 1987, p.91).

Ambos autores definen estilos diversos e interesantes, que me ayudan a analizar el actuar de la directora y me posibilitan la explicación de algunas características de el estilo de ella, sin embargo por su riqueza considero pertinente recurrir a denominarlo “estilo polifacético” en este sentido, utilizó los que aluden los autores mencionados. Retomar los estilos referidos me permite decir que el actuar de la directora despliega un “estilo polifacético” al emplear en su gestión los indicados por Bass o Ball pero no de forma pura, es decir, utiliza todos pero no juntos, en ocasiones algunos al mismo tiempo³, lo que establece la distinción a su estilo radica en su carisma, la consideración y medida necesaria, pues le permiten recurrir a dos o varios a la vez de acuerdo al conocimiento de la persona, el lugar y la situación. Puede ser transaccional o

³ En ocasiones el director debe tratar de mantener su estilo por temor de que se juzgue incoherente, vacilante o débil. Puede haber situaciones en las que los directores, voluntariamente o por necesidad, temporalmente abandonen su estilo normal. Esto es importante, pues indica, pese a algunos escritos sobre los estilos de liderazgo, que los estilos no son de una sola pieza, ni fijos e inmutables. (Ball, 1987, p.91).

transformacional como señala Bass, e incluso autoritaria, administrativa, interpersonal o antagónica como indica Ball, integra a las educadoras, a los alumnos y a los padres de familia así como a todo el personal en propósitos comunes, motivándolos, a poner el esfuerzo necesario para alcanzar niveles esperados de rendimiento y lograr los objetivos propuestos.

También caracteriza su gestión por utilizar el consenso a través de encuestas que aplica tres veces al año y elementos de control para dominar la situación, como premios y sanciones, elige el momento o el lugar oportuno para realizar tanto las llamadas de atención como para dar los estímulos.

Otra característica es su sistema organizativo, le permite dirigir y gestionar en un ambiente de armonía y cordialidad, sin que encuentre desgaste entre la comunidad educativa, pero si participación o dominio⁴ por el estilo **polifacético** que imprime a partir de cada una de las estrategias que pone en práctica, consolidándose como una directora efectiva que en términos de Bass “Para ser eficaces los directores deben poseer: un claro sentido de la misión y el control. Precisar los límites necesarios para obtener los recursos que le hacen falta. Ser persuasivos y estar dispuestos a alcanzar niveles altos y motivar a sus seguidores” (Bass: 1990,133). Me ayuda a aclarar a la directora como **líder polifacética** ya que las estrategias empleadas le facilitan su misión y control, alcanza los fines que persigue con precisión y obtiene los recursos necesarios al ser persuasiva pues está dispuesta a alcanzar con eficacia el deseo de ser directora.

Igualmente el estilo de la directora de este Jardín de Niños lo denomino **polifacético** al considerarlo un estilo de gestión híbrido, por el hecho de no emplear uno sólo, sino que maneja varios de los conocidos y que se han

⁴ Los estilos de liderazgo son al mismo tiempo un acto de dominio (la afirmación de la responsabilidad suprema) y una expresión de la integración (el centro de identidad y el propósito común dentro de la institución). (Ball, 1987, p.94).

definido⁵, pues tiene esa chispa para actuar, sabe en que momento puede ser amiga, compañera, jefa, modelo o ejemplo a seguir, así como la persona que expresa sus sentimientos y escucha a los demás cuando se comunican, manteniendo buena relación con la comunidad educativa. En este sentido, el objetivo a lo largo de esta tesis es dar cuenta como construye la directora el **estilo de liderazgo polifacético**.

Para esto debo advertir que la relación que tiene con los padres y el **estilo polifacético** son elementos importantes en la trama de mi relato así como el empleo de estrategias con todos los integrantes de la institución. Son producto de las experiencias de trabajo desde que empieza su desempeño profesional y las tareas de gestión⁶ en esta institución desde que inicia la escuela, pues le demandan los padres y ella misma se exige cada día para conservar su liderazgo. También, estar integrado el plantel al programa escuelas de calidad, el desgaste físico que incluso la llevaron a enfermar, y su deseo de ser directora es lo que le imprime el sentido necesario para comprender el actuar de esta directora al forjar ese **estilo polifacético**⁷, pues no nació con él, lo fué construyendo. Le doy vida a través de la narración con el matiz propio que permite el enfoque interpretativo, para ello el presente documento está estructurado en cuatro capítulos.

En el primer capítulo denominado “LA EDUCADORA ENCARGADA DEL JARDÍN DE NIÑOS: DE UNA AUTORIDAD PRESTADA A UNA AUTORIDAD COMPARTIDA” Presentó de forma general como ha sido la gestión de la

⁵ Otto F. Kerberg define cinco estilos: el líder que no puede decir no, el líder que necesita ser admirado y amado, el líder que necesita el control total, el líder ausente, el líder corrupto. (Otto F. Kerberg, 1999, p.167).

⁶ CONCEPTOS ACTUALES DE GESTIÓN ESCOLAR. Se considera a la gestión escolar como la orientación que se brinda a los procesos áulicos, a la serie de relaciones intra y extraescolares, es decir con la comunidad y se caracteriza como una acción permanente de racionalización, aplicación de recursos...para el logro de los objetivos educacionales. Martínez, (1995).

Es un proceso muy complejo que involucra diversos saberes, capacidades y competencias dentro de un código ético que establezcan la conducción acertada de la organización hacia el logro de su misión. Topete (2001).

Aquello que surge de la interrelación entre sujetos y escuela y que define a los siguientes componentes: participación comprometida y responsable, liderazgo compartido, comunicación organizacional, espacio colegiado e identidad con el proyecto escolar que asimismo define a la escuela. Elizondo (2001).

Proceso de acompañamiento que realiza el directivo hacia los profesores y hacia la escuela, para favorecer el crecimiento personal e institucional. Maquiegui (1997). Torres et al., (2004).

⁷ Modo de poner en práctica de forma dinámica variadas estrategias que le permiten gestionar y sobrellevar la realidad social cotidiana de la escuela, como respuesta a demandas del mismo cargo, sin desgastar su salud física y mental más de lo necesario.

directora desde los primeros años hasta la fecha, remitiéndome al inicio para explicar, la relación que entabla con los padres de familia desde que se funda el Jardín de Niños en donde es asignada como “**educadora encargada**”, enfatizando en la “táctica” empleada con estos padres de familia miembros de la Organización Antorcha Campesina, relacionándose simbióticamente para protegerse de la autoridad recibida que a la vez era transmitida por estos sujetos demandantes y hasta cierto punto con poder.

En este sentido, De Certau, señala que la táctica es “La acción calculada que determina la ausencia de un lugar propio” (De Certau, 1996: 43). Es decir, al ser nombrada “educadora encargada” sabe que su “cargo es prestado”, por tanto al utilizar esta táctica con los padres de familia, va asegurando que la relación le permita poco a poco ir ganando un lugar en esta escuela a los ojos de los padres de familia y las autoridades educativas, ya que es un sitio que aún no le corresponde legalmente y tiene que trabajar mucho para obtener su nombramiento.

Conoceremos como surgió la escuela a partir de las gestiones que realiza la Organización Antorcha Campesina, una vez que manifiestan la necesidad de crear un Jardín de Niños cerca de sus domicilios para atender a hijos de sus integrantes y posteriormente la fundación de parte oficial por la educadora encargada que fue mandada formalmente por SEP, quien llega con temor pero a la vez con la ilusión que le vende la supervisora para que trabaje de acuerdo a los requerimientos. Gestiona primero la construcción de una escuela, compartiendo la autoridad que se fortalece gracias a esa relación, pero con la cual se compromete a tratarlos bien, de tal forma que su gestión es dar cada día más, motivo por el cual siempre está en búsqueda de mejorar la institución integrándose a programas como el de “escuelas de calidad” y aunque “no se hizo todo junto” llega a tener “instalaciones de lujo” como ella misma lo menciona.

Pues desde el inicio considera las peticiones de los padres y alimenta la relación simbiótica, conservándola sin que se fracture por todos estos años gracias a la comunicación constante que tiene por la puesta en práctica de encuestas que le permiten estar en contacto directo con ellos, de esta forma expresan sus necesidades, requerimientos, e inquietudes, así como inconformidades, que atiende y trata de complacer siempre y cuando no interfieran directamente en su función como líder de la institución. Estas consultas han ido conformando la cultura institucional de la escuela la cual se basa en lo “que proponen los padres”, pues comenta que para ella es importante “tratarlos bien”, porque sabe que son elemento clave para continuar en el lugar que actualmente ocupa.

En síntesis el capítulo explica el origen de la institución, en su momento de fundación y la manera de relacionarse con los padres de familia miembros de la organización no gubernamental Antorcha Campesina, dirigentes de la misma, autoridades educativas y municipales, da cuenta de como ha realizado su trabajo de gestión al transitar de una “autoridad prestada” a una “autoridad compartida” permitiendo que le apoyen los padres porque estaba sola. Se complementa el capítulo a grandes rasgos con breves detalles de su estilo de liderazgo que le permite ser reconocida como directora por su gestión exitosa, detallando con más precisión en los capítulos siguientes.

En el segundo capítulo titulado LA DIRECTORA DEL JARDÍN DE NIÑOS: UN LIDERAZGO ADMINISTRATIVO, NO SABÍA DELEGAR. Documento quién es la directora, con una breve descripción de ésta abarcando varios aspectos personales que permiten conocerla también profesionalmente. La entrevista en profundidad⁸ me permite rescatar fragmentos que documentan lo que piensa de si misma, las auto denominaciones que se otorga desde su formación, en sus primeros años de educadora, durante los cargos asumidos antes de ser líder y

⁸ Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias y situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras. (Taylor, 1992, p. 101).

como es que la percepción de ser autoridad le hace pensar que es fácil ser directora, percatándose ya en la práctica que la situación es diferente.

Se presenta como enfrenta una serie de avatares, experiencias que le permiten constituirse profesionalmente a pesar de que ya tenía una formación inicial se sentía con falta de conocimientos prácticos que le ayudan a gestionar sin problema, comenta “no sabía delegar” en términos de Aurora Elizondo, “Influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de metas del grupo” (Elizondo: 2001,66) o sea, se le dificultaba considerar aspectos que le ayudaran a gestionar con poder y autoridad ante todos los sujetos involucrados en el trabajo escolar por lo que solo acierta a cultivar esa relación que tiene con los padres de familia, esforzándose bastante por cumplir con los requerimientos de su gestión.

De tal manera, que su liderazgo se caracterizaba más por un estilo administrativo pues primero lo quiere hacer todo sola, en términos de Ball, “La administración puede ser empleada para alcanzar diferentes fines” (Ball, 1987, p.107) es decir, al administrar todo impide que otras personas se involucraran directamente en las gestiones, por temor a que los antorchistas o los padres de familia quieran retomar el mando de la escuela, igualmente con esto demuestra que es competente para realizar el trabajo pedagógico y de gestión para ser reconocida por sus aptitudes a partir de que tiene la encomienda desde el inicio por parte de las autoridades lo que le permite transitar de una autoridad prestada y compartida a un nombramiento oficial.

Caracterizar su liderazgo como administrativo es porque primero organiza todo ella, ya que no tiene personal a su cargo y las personas a las que puede recurrir son los padres de familia y los miembros de la organización, pero no puede delegar responsabilidades por la preocupación de que se quieran apoderar de la autoridad, por lo tanto gestiona, administra y realiza la labor docente para alcanzar el reconocimiento por su eficiencia. Aun después de que se incorpora

el personal, pero se fue desgastando de tal forma que se presenta un momento en que reconoce que “no sabía delegar” que “debía haber delegado responsabilidades” en los otros pero no lo hizo, lo que le produce un momento de crisis.

En ésta lógica, se advierte que se da un bloqueo de emociones a consecuencia del exceso de trabajo y es necesario liberar algunas para salud personal de esta líder, Lidia Fernández al respecto menciona que “La crisis precipita la muerte de los elementos enfermos y por consiguiente salva la salud, favorece la innovación y posibilita el crecimiento” (Fernández, 1996.189), este señalamiento de la autora permite ver que la crisis se presenta a un grado tal que le hace despertar en ésta directora la conciencia de que el estilo de liderazgo hasta el momento empleado no es el pertinente por lo que para poder sobrevivir tendrá que utilizar otra manera de ejercer su función.

Igualmente reflexiona de varias carencias y errores cometidos, pues no sabía delegar, aunque tenía que haberlo hecho, pensaba que era toda su responsabilidad y la asumía como tal, por lo que se fue estresando, no lograba descansar de tanto pensar en los compromisos que debía enfrentar día con día, lo que la conduce a enfermar a tal grado de querer renunciar, pero es en este momento de sufrimiento, desgaste y crisis que recapacita y se percata de que la relación que tiene con todos los integrantes del equipo de trabajo y en especial con los padres le pueden permitir un liderazgo que sobrelleve mejor la situación sin tener que desgastarse tanto como se ve en el capítulo tres.

Así pues, a decir de ella, sólo la experiencia le da los elementos necesarios para poder gestionar, siendo una líder con autoridad suficiente para obtener el apoyo de todos los miembros de la comunidad escolar, por eso es que en este capítulo se lee como desde que inicia su labor docente se va nutriendo de experiencias que le dejan un cúmulo de enseñanzas y formas para facilitar su tarea, asume que le dan la formación necesaria para ponerlas en práctica.

En el tercer capítulo DE UN LIDERAZGO ADMINISTRATIVO A LA CONFIGURACIÓN DE UN LIDERAZGO POLIFACETICO: EL CONOCIMIENTO DE LOS OTROS. Utilizo palabras que emite la directora en las entrevistas para reconstruir la visión que tiene de cada persona, primero describe a los integrantes del personal a su cargo, destacando algunas de las características que más los identifican, enfatizando aspectos negativos de su personalidad y trabajo, así como lo positivo de su persona o su labor, de tal forma que estas características tan particulares de los integrantes son pieza importante en la dinámica institucional pues cada uno imprime en sus acciones el toque necesario que permite a la directora sobrellevar la relación con todos los sujetos de la comunidad educativa.

El conocimiento que tiene de las personas que le rodean es lo que le ayuda a interactuar con ellos para tener un mejor conocimiento de su forma de ser, sentir y actuar, es decir, como individuos les va encontrando características que apoyan los requerimientos y compromisos que como líder adquiere a diario y necesita cumplir o satisfacer, por eso como se leerá en el cuarto capítulo logra una comunicación constante para estar al tanto de sus sentimientos, incluso ella misma les comenta sobre su persona a fin de ganar la confianza que después le retribuirán, pero por el momento los conoce, consuela, alienta y comprende, para que su actuar sea de acuerdo a lo que su liderazgo le pide ya que los padres de familia que tienen los alumnos que asisten a este plantel son muy demandantes.

Por lo pronto, el “**estilo polifacético**” de la directora se caracteriza por poner en práctica una serie de estrategias apropiadas para cada sujeto, en este capítulo sólo se conoce la principal que le da vida a las otras, pues conoce perfectamente, a padres, educadoras o autoridades. Señalo en este mismo uno de los principales requerimientos de los padres de familia que desata una serie de estrategias necesarias que prevé e implementa la directora para que su

gestión anteriormente distinta que la llevó a una fase de crisis, sea igual de exitosa que al principio pero menos desgastante. Ahora no es ella sola la que educa o enseña a los alumnos, tiene compañeras que también deben complacer a los padres de familia sobre todo en necesidades y demandas de enseñar a leer y escribir a sus hijos sin tener que fracturar su relación con estos ni con las educadoras.

Para ello, pongo de relieve como la directora con el interés de mantener esa relación con los padres de familia recurre a las prácticas de las educadoras a partir de conocerlas para satisfacer demandas de éstos, principalmente que se enseñe a leer y escribir a sus hijos, lo cuál la pone en una situación ambivalente, pues al mismo tiempo que desea que las educadoras lleven el programa por competencias como se los pide la parte oficial, también existen educadoras que prefieren seguir enseñando de forma tradicional, práctica que satisface a los padres de familia, especialmente a los más exigentes, pues complace una de sus principales peticiones, situación interesante que permite explicar cuestiones percibidas, dichas y no dichas al igual que ocultas que se detallarán al interior del capítulo y que permiten el éxito de la líder.

Por lo anterior, es que las educadoras mencionan que “viven con angustia el programa” circunstancia que sortean como reto, implementan estrategias y ponen en práctica sus habilidades para que los padres de familia encuentren respuesta a sus demandas. Al igual que las educadoras la directora vive con ansiedad este momento de transición del programa, por lo que emplea estrategias que no afecten la relación con los padres ni con las educadoras, al contrario que le ayuden a mitigar su intranquilidad continuar su gestión y fortalecer su liderazgo.

En el cuarto capítulo, titulado CONSOLIDACIÓN DEL LIDERAZGO POLIFACÉTICO: SIEMPRE SE UTILIZA LA ESTRATEGIA ADECUADA Es la transformación del liderazgo, administrativo a un polifacético, detallo una serie

de estrategias que emplea tanto con los padres de familia como con las educadoras lo que la lleva a esa consolidación de un liderazgo igualmente exitoso pero con menos desgaste, pues a partir de que conoce a los otros emplea la estrategia adecuada, en el momento y para la situación requerida, e igualmente delega responsabilidades de acuerdo a la función que le corresponde desempeñar a cada miembro de la institución.

Su gestión exitosa se retroalimenta y cobra vida por emplear un estilo polifacético, tanto con los padres de familia como con las educadoras y el personal a su cargo, cada uno asume su rol una vez que esta directora emplea estrategias las cuales le permiten administrar, controlar, gestionar, apoyar, poner el ejemplo, ser amiga, consejera, sancionar o premiar, De Certau dice “La estrategia postula un lugar susceptible de ser circunscrito como algo propio” (De Certau, 1996:42). En este sentido se puede decir que después de aprender de las experiencias y al pasar el tiempo, se sitúa en un espacio que ya le pertenece por lo tanto los actores que juegan son participes de las estrategias puestas en práctica por la directora de la escuela y quien no esta de acuerdo simplemente “pide su cambio y se va”.

Las múltiples acciones que pone en práctica con los padres de familia, maestros, y el personal a su cargo es algo que le permite sobrevivir en la institución, para ella lo prioritario es la relación con éstos al señalar que “a los padres no se les puede fallar”, estrategia que le ha dado buen resultado pues con la puesta en práctica de encuestas también lo es, ya que con estas se logra que los padres expresen cosas muy valiosas para mejorar y si se trabaja con transparencia mejor, lo único que piden es trabajo y honestidad, de tal manera que las encuestas se convierten en un instrumento de control, se aplican dos veces al año para evaluar las actividades realizadas en el programa escuelas de calidad, pero a la vez son utilizadas para poner de relieve el desempeño del personal y a los padres de familia.

De igual forma, la libreta de control en donde anota todas las incidencias, tiene un registro de las acciones del personal que labora en la institución para premiar o castigar sus funciones sin replica alguna, pues todo se anota pero además se firma.

A padres de familia y educadoras complace pero pide o exige sin que ellos lo perciban. Otra estrategia que mayores frutos le ha dado es el intercambio, acción que le ayuda a controlar a sus subordinados empleando el obsequio o la frase de halago a quien lo requiera sin que esa relación que tiene con cada uno de los sujetos sea afectada pues la práctica de reciprocidad le da para poder ser esa líder exitosa que conoce, sabe como pedir las cosas que le van a permitir mantener esa relación simbiótica con los padres de familia, pues complace y satisface lo que requieren, piden, o solicitan.

Por lo que están contentos, se sienten apoyados por su líder, confían en ella y no tienen problema de que sea quien los dirija, a pesar de haber sido los que iniciaron la creación de esta institución educativa, por lo que la dinámica institucional se juega en esta relación de los sujetos a través de la puesta en marcha de las estrategias que asumen los actores en el rol cotidiano y gestor de la directora.

También el “liderazgo comprensivo y humano” que señalan las educadoras permite poner en práctica estrategias que le funcionan, como es escuchar a todos con atención y respeto pero de igual forma si es necesario les llama la atención en el momento y el lugar adecuado sin lastimar a las personas, para mantener siempre esa relación con todos los sujetos que los compromete a dar lo mejor de si. Consolida su papel en ser una mediadora que en lugar de agravar el conflicto lo elimine. Pues busca que prevalezca ese ambiente sano que caracteriza a la institución y que permite que los padres de familia depositen su confianza en su líder polifacética.

Asimismo, en el apartado de conclusiones presento algunas ideas, que corresponden a las consideraciones finales que me permiten reflexionar como es que se fue construyendo este liderazgo polifacético que a la vez me apoyan para poder emitir posibles perspectivas que da apertura a siguientes investigaciones que derivan del estudio.

En el apartado de anexos, hago referencia a algunas fotografías y la encuesta que se aplica a los padres de familia para evaluar el programa escuelas de calidad, las fotografías que incluyo apoyan el dato empírico de lo que fue el jardín de Niños en su inicio y la fundación, aunque recuperé bastante material de archivo, omito respaldar los datos con éste debido a que estoy utilizando seudónimos y las fotografías revelarían la identidad de mis informantes así como de personajes involucrados en la trama.

Por último, incluyo el referente bibliográfico que me ha permitido el análisis del dato empírico a partir de los aportes de autores abordados en las diferentes líneas estudiadas durante la maestría y lecturas buscadas para complementar la comprensión de la presente tesis.

APARTADO METODOLÓGICO

ENFOQUES

Para la realización de esta investigación me auxilie del enfoque interpretativo⁹ que en palabras de Erickson: a) “es más inclusivo que muchos de los otros (por ejemplo, etnografía o estudio de casos; b) evita la connotación de definir a estos enfoques como esencialmente no cuantitativos (connotación que sí lleva el término cualitativo), dado que cierto tipo de cuantificación suele emplearse en el trabajo; c) apunta al aspecto clave de la semejanza familiar entre los distintos enfoques: el interés de la investigación se centra en el significado humano, en la vida social y en su dilucidación y exposición por parte del investigador” (Erickson,1989,p.196). Es decir, este enfoque es pertinente para mi investigación debido a que abordo un hecho social, que me permita arribar a su comprensión y por considerarlo como el más propicio para interpretar el discurso de mis informantes, así como toda la información recabada durante el trabajo de campo.

En este mismo sentido, al respecto Erickson menciona que “la investigación de campo interpretativa exige ser especialmente cuidadoso y reflexivo para advertir y describir los acontecimientos cotidianos en el escenario de trabajo y para tratar de identificar el significado de las acciones de esos acontecimientos desde los diversos puntos de vista de los propios actores” (Erickson, 1989, p.199). Por lo que este enfoque cualitativo, interpretativo y etnográfico¹⁰ ha tenido un proceso sistemático que me ha llevado a plantear el apartado metodológico en donde se hace un recuento de cómo se construyó el objeto de investigación e iré mencionando diversos aspectos vividos en el proceso.

⁹ Lo que hace que dicho trabajo sea interpretativo o cualitativo es lo referente al enfoque y a la intención sustancial y no al procedimiento de recopilación de datos; es decir, que una técnica de investigación no constituye un método de investigación. (Erickson, 1989, p.196).

¹⁰ El término deriva de la antropología y significa literalmente <<descripción del modo de vida de una raza o grupo de individuos>> se interesa por lo que la gente hace, cómo se comporta, cómo interactúa. Se propone descubrir sus creencias, valores, perspectivas, motivaciones y el modo en que todo eso se desarrolla o cambia con el tiempo o de una situación a otra,... lo que cuenta son sus significados e interacciones. (Woods, 1993, p. 18).

IDEAS INICIALES

Recupero algunos planteamientos preliminares que me permitieron tener una aproximación en este proceso de investigación, desde el momento de decidir concretar la idea que tenía en mente de ingresar a estudiar la maestría en UPN. Primeramente, realicé los tramites solicitados por la institución, uno era la elaboración del anteproyecto, en el cual escribí inquietudes que pensaba podían ser motivo de investigación, como ¿Por qué los padres de familia no daban importancia a los trabajos de investigación de los niños del nivel preescolar? y ¿Por qué no ayudaban en las tareas de investigación de sus pequeños? estas interrogantes que planteaba a la vez las contestaba, pues en el anteproyecto intentaba dar solución a estas preguntas.

Al ingresar al curso propedéutico, con los elementos teóricos trabajados, empecé a tener idea de lo que se requería en una investigación cualitativa, por lo que pude advertir que necesitaba reformular mi anteproyecto, planteándolo sin perder de vista a los niños así: ¿Qué aprendizajes por descubrimiento obtienen los niños en el nivel preescolar? la reestructuración era para poder realizar una investigación que me permitiera conocerlos más y de esa forma mejorar mi práctica docente, pero a la vez debo admitir que seguía con la inquietud de ¿Por qué los padres no le dan tanta importancia al nivel preescolar como lo hacen con el nivel de primaria?

Posteriormente replanteo así ¿Quién y cómo se evalúan las competencias en el nivel preescolar? con esta modificación pensé podía satisfacer mis inquietudes pues con ello quería abarcar también el sentir de los padres de familia en este nuevo programa por competencias, que además me parecía prometedor, para permitir que éstos se interesaran más por la educación de sus hijos y le dieran la importancia que a mi me parece no le dan. Con este replanteamiento me sentía más convencida de que mi objeto de estudio tomaba buen camino pues sonaba interesante porque abarcaba algunas inquietudes iniciales y como están vigentes los programas por competencia pensé sería una buena investigación.

Claro está que aún no entendía lo complejo que era realizar investigación, lo que quería en ese momento era cumplir con el requerimiento pues necesitaba tener un objeto de estudio.

ENTRADA AL CAMPO

En el segundo semestre con más conocimientos teóricos, la asignación de mi tutora y la entrada de lleno al trabajo de campo pude encausar mi divagar de ideas. Debo admitir que no me costó trabajo negociar la entrada al escenario escolar, aunque conocía poco a la supervisora y la directora del jardín, aceptan que realice la investigación, pues en algunas ocasiones había compartido reuniones directivas con ambas y de consejo técnico de zona, de tal forma que al entregarles a cada una la solicitud para que me permitieran realizar el trabajo de campo me firmaron de inmediato. Aclaro que elegí esta escuela debido a que se le considera uno de los Jardines de mayor prestigio en la zona a la que pertenezco.

Por lo anterior, debo explicar que antes de pedir la beca comisión, la zona escolar que formaba parte anteriormente, se reestructuró y el Jardín de Niños en el que laboraba fue el único que le tocó ingresar a la 101, la división se realizó en los primeros días del mes de Enero, y la beca me la dieron en Agosto, por lo que sólo he compartido algunos meses con esta supervisora y las directoras, el desempeñar el rol de educadora encargada del Jardín de Niños al que estoy adscrita, me permite interactuar con la supervisora y las directoras, pero conozco poco a las educadoras de otros planteles de la misma zona.

ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

En la primera visita al Jardín de Niños en donde mi objetivo era sólo observar, se generó la posibilidad que pudiera revisar documentos de los primeros datos de fundación del Jardín de Niños, aunque la recolección la realicé semanas

después, ocupando prácticamente parte de una mañana en la que seleccioné lo que consideré de más trascendencia y que podía apoyar mi investigación. Aproveché que en esta visita la directora me mostró varios escritos importantes, entre ellos observé¹¹ que se encontraba la historia la fundación del Jardín, trayectoria de la supervisora, informes anuales con fotografías y escritos del programa escuelas de calidad, así como documentos administrativos y del personal adscrito a la institución.

Considero pertinente señalar que en todo proceso de investigación los documentos también constituyen fuentes primarias que ayudan al investigador a complementar y corroborar datos, en este caso a mi me sirvieron bastante al revisarlos pues como menciona Taylor, “los documentos deben ser examinados no como datos “objetivos”, sino para que ayuden a comprender los procesos organizacionales y las perspectivas de las personas que los han escrito y que los emplean, y también para alentar al investigador respecto a las líneas fructíferas de investigación (Taylor, 1992:92). De igual forma mencionó la directora cuestiones escritas en los documentos que después me reafirmo cuando la entrevisto pues en esta primera visita de observación no llevaba la grabadora. Pero fueron sucesos y datos que anoté en mi diario de campo¹².

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

En ese sentido, las cosas se facilitaron porque encontré una apremiante necesidad de platicar por parte de los entrevistados no solo de la directora, igual las educadoras a las que solicité días más tarde su colaboración, Taylor dice que “Cuando el entrevistado comienza a hablar sobre algo importante, deje que la conversación fluya” (Taylor: 1992, 122). Por lo que desde el principio dejé hablar a las informantes prestándoles atención, tomando una actitud de escucha y para sorpresa, estas personas tenían mucho que platicar, acontecimientos que

¹¹ Como método de investigación analítico, la observación participante depende del registro de notas de campo completas, precisas y detalladas. Se deben tomar notas después de cada observación y también después de contactos casuales y conversaciones telefónicas. (Taylor, 1992:74).

¹² El diario es un buen lugar para llevar un registro de conversaciones con los informantes fuera de la situación de entrevista...Es necesario esforzarse por escribir en el diario después de cada contactos informales con los entrevistadores. (Taylor, 1992, p. 132).

tal vez nunca habían dicho, es por eso que obtuve una información nutrida y rica en datos, es decir., mis informantes me permitieron establecer rapport¹³ aceptaron compartir a través de su decir lo que sentían y pensaban.

En la mayoría de las personas entrevistadas bastó con preguntarles ¿Cómo es que habían decidido ser educadoras? como pregunta generadora para que sin más me platicaran todo lo que quisieron Erickson al respecto señala que “Los investigadores de campo formulan preguntas como para permitir que la gente hable sobre lo que tiene en mente y lo que le preocupa sin forzarla a responder a los intereses, preocupaciones o preconcepciones de los observadores” (Erickson, 1989:69). Es decir me gané la confianza necesaria para entablar como también menciona el autor “una conversación entre iguales”, no fue un intercambio de preguntas y respuestas.

Aunque en algunos momentos pensaba que no me decían lo que yo quería oír y que era de evaluación, ciertamente es que las escuché y deje hablar pues lo que decían eran aspectos que sin admitirlo en el momento me interesaban. Ahora claramente puedo decir que a medida que realizaba observaciones, entrevistas y al trabajar con los datos mi objeto de estudio fue cambiando de tal manera que mis entrevistadas sin proponérmelo hablaban de cosas significativas para ellos, pero lo que más aparecía y llamaban mi atención, era lo referido a la gestión directiva pues todas en un momento de su labor docente fueron educadoras encargadas y habían tenido relaciones cercanas con los padres de familia.

Deseo comentar que las entrevistas fueron muy sencillas de realizar pues hablaron y dijeron cosas muy valiosas a tal grado de que en una ocasión dos casetes que llevaba por ambas caras se llenaron y todavía complementé con un sobrante que tenía en otro de otra entrevista, y aun así después de que se terminó la grabación la entrevistada siguió hablando, por eso obtengo

¹³ Rapport, no es un concepto que pueda definirse fácilmente, significa muchas cosas, como: comunicar la simpatía que se siente por los informantes y lograr que ellos la acepten como sincera. Penetrar a través de “las defensas contra el extraño” de la gente. Lograr que las personas se “abran” y manifiesten sus sentimientos respecto del escenario y de otras personas. Compartir el mundo simbólico de los informantes, su lenguaje y sus perspectivas. Ser visto como persona inobjetable. (Taylor: 1992,55).

información muy substancial con datos importantes e inestimables para mi investigación, sobre todo las de la directora y una de las educadoras.

Entrevistar a estas personas fue algo como lo que aporta Taylor “La mayor parte de las personas están dispuestas a hablar sobre sí mismas. En realidad, se sienten con frecuencia halagadas por la perspectiva de ser entrevistadas para un proyecto investigativo” (Taylor, 1992, p. 111). En este caso en sus rostros mostraban alegría cuando les solicitaba la entrevista, incluso me decían que en ese instante se las realizara, no lo dejaban para otro día, por eso fueron en pocos días los que necesité para realizarlas. Fueron tan bastas en información que me fueron guiando y llevando a un buen lugar de significado, después de que se me había dificultado construir mi objeto de investigación antes de entrar al campo.

OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Lo que si puedo decir que me costó un poco de trabajo es realizar las observaciones a los grupos, como inicialmente tenía la intención de hablar sobre la evaluación de las competencias, varias ocasiones intenté darle seguimiento al desarrollo de las clases de una educadora, pero siempre había un evento, actividad imprevista o simplemente me dijo ya no trabajaré la misma situación, a pesar de que un día antes la había observado y no había concluido con ésta.

Sin embargo, las observaciones de actividades con la directora se me facilitaban, porque incluso ella me invitaba a que las observara, una ocasión cuando pretendía observar un grupo, surgió la oportunidad de prestar atención como se formaba la asociación de padres de familia al inicio del ciclo escolar y otro momento, me hizo el comentario la directora que hubiera querido que estuviera en otra reunión que había realizado con los padres, pero como tenía una entrevista no pude acudir.

De tal forma que las observaciones de grupo no se me facilitaron como en ese momento hubiera querido, pero después de analizar el dato recupero cosas muy valiosas de otras observaciones realizadas lo que me permite ir concretando mi objeto de estudio y ver que por el momento ya no eran necesarias, pues tenía bastante información con las observaciones efectuadas y las entrevistas de tal manera que me retiré del campo de investigación con la idea de regresar, Taylor dice que “la mayor parte de los investigadores llegan a una etapa en que muchas horas pasadas en el campo les procuran resultados decrecientes”. (Taylor, 1992, p. 90). En mi caso en parte advertí algo parecido sucedía en las entrevistas realizadas a la directora, hubo sucesos que me repitió en ambas e incluso en la primera visita al plantel cuando de manera informal me comentó sucesos de la fundación y me mostró documentos, había cierto interés de mostrar lo que había hecho durante su gestión y liderazgo, lo cual percibí pero aún no entendía.

Así., después de seis observaciones y siete entrevistas, poco a poco me percaté de que tanto la información que recabo, los documentos de archivo que recolecto y lo que escribo en mi diario de campo, en su mayoría esta enfocada a cuestiones de gestión lo cual me permitió encontrar el hilo conductor que me permite documentar “el trabajo de gestión de la directora”.

DIARIO DEL INVESTIGADOR

El giro que estaba dando este objeto era de gran magnitud, por lo que a medida que continué haciendo metódicamente el análisis de la información obtenida fui construyendo el objeto y empezaba a tener más claridad. Gratamente puedo decir que me encontraré con hallazgos nuevos y como dice Manuel Felguerez¹⁴, “Hay angustia, pero hay búsqueda”. Esa angustia que constantemente escribía en mi diario¹⁵, pues dormía y despertaba pensando cómo conducir mi investigación, de que manera encontrar la ruta o los caminos adecuados para

¹⁴ (Video proyectado en asesoría de la línea de investigación)

¹⁵ El diario del investigador puede servir a varios propósitos. En primer lugar, debe contener un bosquejo de los temas examinados en cada entrevista... En segundo lugar, el diario cumple la función de los “comentarios del observador” registrados en las notas de campo de la observación participante. (Taylor, 1992, p. 131).

explicar mi objeto de estudio, me impulsaba a continuar pero como Felguerez también señala, “uno va creando su mundo, mediante el riguroso sistema”, cada paso que he seguido sistemática y disciplinadamente me llevó a concretar mis ideas, gracias al acompañamiento de mi tutora y a los aprendizajes obtenidos de asesoras y asesoras de las diferentes líneas de la maestría.

En esta lógica, al reflexionar sobre mis supuestos iniciales pude percatarme que se modificaron como producto de los significados que los sujetos observados y entrevistados me habían permitido obtener. Esta abstracción me hace ver que inicialmente me negaba a ver y leer los significados que la realidad me proporcionaba.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Es pertinente señalar que para el análisis de la información procedí de la siguiente manera: conforme recababa información, la analizaba, transcribía las entrevistas grabadas, lo que implicó un trabajo no fácil, era una tarea constante e incluso muchas veces estresante, pero después de recuperar los datos, comencé a leerlos varias veces, subrayando lo que consideraba de importancia en las observaciones y de relevancia en el discurso de las entrevistas, realizaba anotaciones tanto en los registros como en mi diario de campo, instrumento que me apoyó a reflexionar hallazgos que iba encontrando, después que subrayé, clasifiqué en hojas de colores conceptos recurrentes, utilizando los términos folk¹⁶.

Construí mis categorías descriptivas, las cuales como señala Woods “son las que se organizan en torno a rasgos comunes tal como son observados o representados por primera vez” (Woods, 1995:170), esto es algo que me apoyó grandemente, pues el utilizar estas palabras o frases fue abriendo caminos y posibilidades de análisis para dar sentido y significado a las palabras.

¹⁶ Términos o frases, empleando palabras textuales de los informantes. El recurso de estos conceptos pueden ser examinados como evidencias del conocimiento, creencias y acciones localizadas dentro de estructuras analíticas más generales. (Woods, 1995: 229).

A la par me fui dando cuenta de que el dato empírico daba para replantear intereses iniciales de investigación, ya que estos planteamientos estaban siendo rebasados en lo encontrado al investigar, por lo que más tarde ya con las categorías sensibilizadoras Woods señala que “Las categorías sensibilizadoras, son más generalizadas, pues se concentran en las características comunes entre un abanico de categorías descriptivas que a primera vista no parecen tener nada en común, pero que salen a la luz por comparación con otras categorías sensibilizadoras” (Woods, 1995: 170). Y la construcción de la matriz de categorías pude derivar mi índice hipotético, el cual sufrió modificaciones pero ya sin cambiar tan radicalmente mi objeto de estudio, simplemente para enriquecerlo y hacer más inteligible el objeto de estudio, pues teóricamente me percaté que las categorías sensibilizadoras podían ser movibles para ir entretejiendo la trama del relato, al moverlas de un lugar a otro se complementaban y podía dar significado a las palabras y los sucesos.

Algo que también me ayudó bastante en la delimitación del objeto, es pegar las categorías sensibilizadoras en papel bond, el agruparlas o armar un rompecabezas que podía mover, ensamblando los conceptos es que me percaté de que hay recurrencias entre, la fundación, el liderazgo directivo, la gestión y el control, estrategias, así como vinculación con aspectos de ser educadora encargada, la relación con los padres, el compromiso, las exigencias y requerimientos de los mismos, la fundación del Jardín de Niños, lo de escuelas de calidad y la forma de iniciar el trabajo docente lo que permitió ir dando significado y orden a las palabras.

Obviamente que aunque tenía un capitulado no fué el definitivo, para esto los intentos fueron varios pues se reestructuró poniendo atención a nociones teóricas que permiten entrelazar las ideas, como liderazgo, gestión, táctica, estrategia para dar sentido al “liderazgo polifacético de la directora”. Sin embargo

con el trabajo sistemático pude arribar a la construcción del presente documento dándole título a la tesis que engarza conceptos y sentidos “LA CONSTRUCCIÓN DE UN LIDERAZGO POLIFACÉTICO: LA TRANSICIÓN DE EDUCADORA ENCARGADA A DIRECTORA EFECTIVA”

TRABAJO DE ESCRITURA

Una vez que ya se tenía claro ciertas categorías teóricas, con el índice hipotético elaborado, se procedió a la escritura para hacer inteligibles los datos a través de la narración, ya que esto se considera como un medio de comprensión de los fenómenos sociales, Ricoeur al respecto aporta que “la narración es una particular reconstrucción de la experiencia por la que, mediante un proceso reflexivo se da significado a lo sucedido o vivido” (Ricoeur, citado por Bolívar, 2002:05). En este sentido, develar por medio de la escritura los significados del dato empírico y entrelazarlo con lo teórico, no fue sencillo, es un ir y venir de uno a otro, explicar lo que los demás quieren decir, muchas veces uno sin darse cuenta da un sentido diferente y califica, lo cual va alejando del significado dicho.

De pronto, me encontré en un dilema porque aunque me agrada escribir, lo que plasme en las hojas no era correcto para el que leía, de tal forma que intenté de varias maneras incluso imité la forma de escribir de compañeros o lo que había leído de otros, pero también son faltas que uno comete cuando no se ha adoptado una forma propia de redactar, pues se cae en errores, querer escribir como los demás después cuesta trabajo corregir y si el trabajo tiene un porcentaje de avance considerable mucho más .

Por lo que muchas veces sentarme a redactar me implicó sufrimiento lo que se manifestó en una resistencia a tal grado de no querer continuar en este proceso, pues me enfermaba el no poder encontrar el sentido entendible para el que lea. También debido a que la implicación surge en el momento menos pensado, el

distanciamiento se va dando lento como en mi caso, de tal modo que la escritura se complicó y causó dificultades de entendimiento. Esto al ser señalado, uno se percató que se han cometido fallas que impiden que los otros encuentren el sentido de lo que se quiere dar a entender, lo que para uno es creíble para los otros es monótono.

Posteriormente en mis intentos retomo lo que dice Dosse “su investigación abre la posibilidad de una formalidad de la historia” (Dosse, 2003, p.281) es decir “hacer una historia” en este caso mi memoria se fue a mis momentos de práctica con los niños y el de inventarles una historia para poder desarrollar una actividad o reafirmar alguna situación didáctica por lo que dije voy a inventar un cuento, obviamente que no un cuento de fantasía pero si una historia creíble para los demás pues tenía los elementos que necesitaba, una serie de datos que hablaban de lo que me han dicho, no de algo que yo inventara o fuera fantasioso, pero el tomarlo como un cuento fue la clave que me ayudó poco a poco a ir construyendo mi propio estilo de escritura distanciarme y corregir errores, llegar a la meta de poder presentar un escrito entendible que aparte pueda ser útil a quien lo lea.

CAPÍTULO I

LA EDUCADORA ENCARGADA DEL JARDÍN DE NIÑOS: DE UNA AUTORIDAD PRESTADA A UNA AUTORIDAD COMPARTIDA

*“Para ser eficaces los directores deben poseer: un claro sentido de la misión y el control. Precisar los límites necesarios para obtener los recursos que les hace falta. Ser persuasivos, estar dispuestos a alcanzar niveles altos. Y motivar a sus seguidores”
(Bass, 1990).*

1. La escuela se fundó a partir de la gestión que hace la Organización Antorcha Campesina

En los últimos 15 años Pachuca ha tenido un incremento considerable de población, muchas familias pobres se ubican en colonias alejadas del centro de la ciudad, ubicándose en los alrededores, algunas incluso no cuentan con un terreno donde puedan construir su vivienda, como son personas de escasos recursos económicos se apropian o adquieren lotes en lugares retirados de los servicios básicos, como es agua, electricidad, drenaje, teléfono o centros educativos.

Cuando el gobierno no les da apoyo recurren a gente poderosa que les pueda prestar ayuda, como los dirigentes de Antorcha Campesina¹⁷ así, estas familias pueden tener una casa propia, que al unirse luchan organizadamente como lo expresa en una entrevista la representante de la líder antorchista de las colonias en Pachuca.

LIDER ANTORCHISTA

Sus objetivos de antorcha es realmente cambiar este... este sistema de vida no, que realmente, hay tanta pobreza eee...hora si que a nivel nacional, somos

¹⁷ “Organización que se dedica a agrupar campesinos para mejorar sus condiciones de vida, mediante el pago de una cuota de adhesión, los líderes se encargan de mover sus influencias para que un grupo de personas obtenga determinadas prestaciones, subsidios, terrenos, escrituras, etc.”(<http://www.antorchacampesina.org.mx>).

el 75% de pobres, y pues **la organización de antorcha trae buenos ideales** no, pues, realmente,...pues **principalmente una vivienda** pues, que tengan, que tengamos **digna** no, porque pues, **si vamos a otras partes son demasiado caros los terrenos** no, y **la organización, pues ora si que organizados** pues, es **un poco baratos** los lotes no, queee.... después **se lucha por los servicios**. (E: O7/01, 01/06/08).

Esta líder refiere que uno de los objetivos de la organización es modificar la forma de vida de gente que lo necesita, pues existe un alto porcentaje de pobres en el país, lo cual les motiva para apoyar a las personas de escasos recursos económicos, para que adquieran una vivienda digna en la cual puedan vivir, buscando espacios en donde los lotes pueden ser baratos pues hay lugares en el que son costosos.

Al mencionar esto se está refiriendo a que ellos buscan lugares alejados del centro de la ciudad, en la falda del cerro o incluso en éste mismo pues son las partes en donde pueden poco a poco ir negociando con el gobierno, y apropiarse de un terreno en el cuál construyan sus viviendas, posteriormente menciona que de forma organizada van luchando por los servicios, en los que se entiende serán los básicos para poder tener una mejor calidad de vida pero esto se va dando con el tiempo, lo primordial es adquirir un lugar para vivir.

Al respecto, Etzioni señala que: “Las organizaciones no son una invención moderna, no obstante, la sociedad actual tiene organizaciones que satisfacen mayor variedad de las necesidades sociales y personales, que incluyen una proporción superior de ciudadanos y afectan a un segmento más amplio de sus vidas”. (Etzioni, 1993, p.2). Es decir, desde hace años existen organizaciones principalmente de gobierno que pudieran apoyar a la gente, pues tiene dependencias como el DIF con gente capacitada y oficialmente reconocida para orientar a las familias, o personas voluntarias que forman grupos como es el Club Rotario y el Club de Leones de Pachuca quien trata de apoyar con eventos,

donación de ropa y alimentos a algunos sectores de la población pero no de proveerlos de una vivienda.

Por eso al no ser satisfechas las demandas de la población se integran a otras como Antorcha Campesina¹⁸ que da respuesta a necesidades de quien más lo necesita. En este caso la organización Antorcha Campesina se encuentra en varios lugares de la república, siendo Hidalgo uno de ellos, y es así que aquí como en otros estados esta agrupación ha encontrado apoyo y respuesta de la gente quien confía en que ellos pueden ayudarles a cubrir necesidades que otras organizaciones no les da.

Pues desde su fundación, Antorcha Campesina ha tratado de ser consecuente con los planteamientos que le dieron origen y han obtenido éxitos sobre todo en relación con los intereses inmediatos de los grupos sociales más desprotegidos. En colonias populares, en pueblos campesinos y en comunidades indígenas entre otras, ha tenido progresos importantes y palpables en los terrenos educativos, de salud, de comunicación, de servicios básicos, etc.

También ha luchado por más fuentes de empleo, apoyado importantes problemas agrarios para beneficio de muchos trabajadores. Los resultados son alentadores, pues han redundado en el enraizamiento y consolidación de la organización entre las capas marginadas del país, lo que ha traído como consecuencia un crecimiento importante y sostenido. Las entidades donde Antorcha tiene una presencia más importante son Puebla, Michoacán, Veracruz, San Luís Potosí, Estado de México, Distrito Federal, Oaxaca, Guerrero, Sinaloa Nuevo León e Hidalgo.

¹⁸ Organización pacífica, que lucha por una vivienda para los pobres y por los servicios básico, así como para que los niños pobres tengan escuelas. fundada hace 34 años en la ciudad de Puebla y en el Estado de Hidalgo en la Colonia Cubitos, actualmente tienen sus oficinas en la Colonia Popotillos. (ENTREVISTA REALIZADA A LUCILA IBARRA ,01/06/08, En un campamento donde sostienen un plantón para que se les donen terrenos.

La adhesión de Antorcha a las filas del Partido Revolucionario Institucional se dio en octubre de 1988, luego que se sintió la necesidad de buscar el respaldo de una organización legal y plenamente reconocida que les sirviera de apoyo, e hiciera más eficaz la lucha por la consecución de las demandas de los grupos organizados después de un detenido análisis, Antorcha encontró que sus propósitos y principios se identificaban con los propósitos reivindicatorios, sociales y políticos de la Revolución Mexicana.

Antorcha gobierna actualmente pequeños municipios poblanos como Tecamatlán, Huitzílán de Serdán, Tlaola, Chiconcuaotla, Santa Clara Ocoyucan y el municipio mexiquense de Chimalhuacán. Tiene un diputado federal y ha tenido dos diputados locales en Michoacán¹⁹.

Como se aprecia esta organización de beneficio para los pobres tiene una gran cobertura en todo el país lo que le hace ser una de las organizaciones más populares, por lo que la gente sabe de ella y conoce cuales son sus principales objetivos como lo refiere la dirigente pachuqueña enseguida.

LIDER ANTORCHISTA

Luchando... y a través de gobierno no, pues realmente la gente, lo necesita, hay gente muy pobre que no tiene a donde mandar a sus hijos a la escuela, por eso se formaron escuelas por medio de la organización. Nuestra lucha es pacífica,...bueno ahí este, en ese tiempo....este por medio de... pues... ora si que cooperaciones de los vecinos, inclusive se hicieron, los salones con costales, los papás cosíamos así, o sea que, cosíamos los costales para que ahí impartieran clases los maestros, así se formó esa escuela. (E: 07/ 02 ,01/06/08).

La líder hace mención que por medio de la organización y apoyándose del gobierno ayudan a gente de escasos recursos económicos que no tienen a donde mandar a sus hijos a la escuela, luchando para formar planteles educativos. Explica cómo esa “lucha” cómo ella le llama, es “pacífica”,

¹⁹ <http://www.antorchacampesina.org.mx>

señalando la manera que empiezan la gestión y construcción de estas escuelas, indica el inicio de la escuela Primaria y el Jardín de Niños “Sor Juana Inés de la Cruz”, este último es sobre el que estaré documentando en esta tesis.

En las frases de esta líder se puede ver como el éxito de la gestión que inician para crear escuelas se gesta en el liderazgo que emplea al involucrar a los padres de familia y a los vecinos que dan cooperaciones, aunque no menciona si son monetarias se puede pensar que así es, pues los padres de familia que carecen de recursos económicos ayudaron cosiendo costales, para formar lo que serían las aulas en donde sus hijos recibirían educación impartida por los profesores, trabajo en el que ella también colabora pues no habla en singular sino en plural, es decir, se involucra en las actividades, poniendo el ejemplo de coser también los costales para construir el espacio escolar que necesitan, lo cual indica que hay un trabajo de equipo, compartido, otorgándole esta acción un mayor respeto a su poder y liderazgo.

El deseo de que la gente pobre reciba educación los motiva y no importa lo que tengan que llegar a hacer con tal de que los pobres que ellos amparan puedan tener acceso a una mejor forma de vida, cosiendo costales, marchando por las calles, tocando puertas, lo importante es el ideal, y el objetivo de ayudar al que menos tiene a través de la organización de todos para beneficio de los mismos.

Es así como el Jardín de Niños “Sor Juana Inés de la Cruz” surge por la necesidad que tienen los padres de familia integrantes de la Organización²⁰ Antorcha Campesina de tener una escuela para sus hijos lo más cerca posible de su domicilio, por eso, empiezan las gestiones convenientes para que el gobierno les apoye pues como es característico de ellos, se organizan y luchan por los servicios que les hace falta, en este caso una escuela es la que

²⁰ Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos. Corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones se encuentran entre ellas, tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familias se excluyen del concepto (Etzioni, 1993, p.3)

necesitaban. Al respecto cabe citar el siguiente fragmento de la entrevista realizada a la directora del plantel.

DIRECTORA

Ellos empezaron a... aaa... tener aquí una escuela primaria, y un Jardín de Niños, eee, que estaba siendo atendida por, pues personas probablemente no capacitadas, pero que estaban al frente de tanto de la primaria como del Jardín de Niños y tenían ahí, y tenían ahí a niños de en edad escolar, y en edad preescolar, eee... queee.... asistían de alguna manera para justificar, he los planteles, entonces... de esa manera presionaban, al gobierno, a la SEP, para que se les autorizara, e... la intención de ellos era que se les autorizara, pero que se les diera la plaza a estas, a estas personas, claro que SEP, les dice si, les, les vamos a autorizar, debido a su insistencia, pero vamos a mandarles a un maestro de primaria, y a un, a una maestra de preescolar, ellos acceden, están de acuerdo, sobre todo porque ya se les había concedido una escuela primaria y un preescolar. (E: 02/02, 09/10/07).

En donde refiere que antes de que llegara a la escuela, ellos habían empezado con las gestiones para tener una escuela Primaria y un Jardín de Niños, y eran atendidos los alumnos por personas probablemente no capacitadas, pero que estaban al frente con niños en edad que realmente justificaba la necesidad para abrir los planteles solicitados, y es así como presionaban al gobierno y a la SEP, para que les autorizara la apertura, aunque también la intención era de que a estas personas se les otorgara la plaza de maestros.

Estratégicamente estos personajes que integran la organización desde meses atrás inician las gestiones del plantel e incluso ya tenían un nombre para el Jardín de Niños (ver anexo 1)²¹ adelantándose y proponiéndose abrir el Jardín de Niños y la Escuela Primaria, “Ellos mismos impartían clases a los niños que

²¹ En éste anexo se aprecian dos fotografías en donde se encuentran retratados alumnos del Jardín de Niños: en la primera fotografía aún no se ve el nombre, de la escuela pero en la segunda sí se observa el nombre que le dan los miembros de la Organización Antorcha Campesina.

asistían” los propios militantes eran los maestros para también obtener el beneficio de una plaza.

En éste sentido la SEP ante la insistencia de estos padres de familia, como respuesta les señala que les autorizará lo que solicitan pero se les mandará un maestro de primaria y una maestra de preescolar. Obviamente SEP no acepta que sean los mismos padres o personas de la organización quienes atiendan los grupos o dirijan las escuelas, y menos si no tienen la preparación correspondiente, por lo que, la reacción de los solicitantes al no quedarles otra alternativa, es aceptar y así es como la educadora que en la actualidad es la directora, llega mandada por SEP, para este tiempo ya no estaban los costales, e inició en un local provisional, construido de blocks colocado uno sobre otro y láminas de cartón donde la organización realizaba sus juntas.

Como se lee la organización se traza objetivos y por medio de las relaciones que establece política y socialmente entre los miembros de la misma organización y de otras organizaciones o instituciones logran lo que se proponen, también la directora notifica que este Jardín de Niños fue iniciado o fundado por las gestiones que realiza Antorcha Campesina pues ellos querían una escuela para sus niños, para la gente que representan.

DIRECTORA

La escuela se....fundó... a partir de la gestión que hace la laaa... Organización Antorcha Campesina, deeee.... pues de querer una escuela para sus niños, para su gente. La escuela no seeee... justificaba, porque aquí muy cerca, está... el Jardín de Niños de Popotillo, aaaa... dos cuadras, entonces no se justificaba, pero ellos insistieron, insistieron, ellos consiguen sus cosas aaa, aaa.... partir de marchas, eee...de mucha este, de mucha insistencia con el gobernador. (E: 02/02, 09/10/07).

La **educadora encargada** que en la actualidad es la directora²² y oficialmente funda este Jardín de Niños en la entrevista afirma lo que ya había mencionado la líder antorchista y justifica de alguna forma con sus palabras que la gente necesitaba una escuela para los suyos, aunque la escuela no se justificaba pues a unas cuantas cuadras había ya un Jardín de Niños bien establecido, los de Antorcha Campesina insistieron hasta conseguirlo, pues querían un Plantel Educativo para ellos, el que había no lo consideraban suyo, querían uno propio, para su gente, que les perteneciera, que fuera derivado de su gestión.

Como ya mencioné, sus viviendas se sitúan la mayoría de las veces en lugares alejados de los servicios, por eso es que como lo dice la señora Lucila fundan escuelas por medio de la organización. Sólo que en este caso no era tanto que estuvieran alejados de una escuela, simplemente la querían todavía más cercana a sus hogares.

De esta forma ellos tienen un objetivo y no importa que ya tengan una escuela cerca, quieren tener la propia, su necesidad es que esta escuela esté donde quieren, “por eso luchan” para que el gobierno les apoye argumentando que hay gente muy pobre que lo necesita pues no tiene a donde mandar a sus hijos para que estudien.

Esa insistencia y perseverancia que caracteriza a la organización es una de las estrategias que emplean para lograr sus propósitos, hay una marcada obstinación para que les sean atendidas sus demandas, peticiones y requerimientos, se podría decir que es una de sus mejores armas, para que logren lo que se proponen.

De tal forma que SEP por medio de la supervisora escolar de esta zona, se contacta con la maestra Gloria, actual directora del plantel y es cuando la

²² La normatividad señala que el director...”es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos” (SEP, 1986³:10) (Vite, 2004, p.293).

mandan a este jardín, le explica la situación que se esta presentando en la colonia con estas personas y a pesar de las circunstancias acepta el cargo de **educadora encargada**, que equivale a director comisionado²³, como se le nombra en el nivel primaria cuando llegan a fundar una escuela, en preescolar cuando se trata de una escuela unitaria este nombramiento es sin ningún documento que ampare la comisión, sólo hay que desempeñar el cargo por encomienda del superior y o por voluntad propia como a continuación se lee.

DIRECTORA

Tu servidora, es asignada para abrir la escuela, las condiciones eran sumamente difíciles, sin embargo, pues yo **con mucha ilusión**, de llegar a **abrir** una..., **un plantel que más adelante pudiera**, este, pues **crecer**, pudiera, **pudiera este, llegar a, aaa, fortalecerse**, pudiera llegar aaaa.... recibir, a más niños, pues con, **con esa ilusión se llegó a platicar con los papás**, me vino a presentar **la maestra Juanita**. (E. 02/02, .09/10/07).

Como se puede advertir en las palabras de la educadora hay temor, aunque es asignada por la parte oficial, y es presentada por la supervisora ante los padres de familia, las condiciones en las que se inicia la fundación de la escuela le da recelo, sin embargo como también dice, con la ilusión de que con el paso del tiempo pueda lograr que el Jardín de Niños crezca y obviamente pueda ascender a ser directora efectiva²⁴, aunque no lo menciona está implícito al expresar que la escuela “pudiera crecer”, que “pudiera fortalecerse”, tener más niños, lo que implica llegar a ser de organización completa que amerite obtener la clave directiva.

A este respecto Vite plantea en la lógica de ser directora que: “Esta tarea resulta ambiciosa, implica una amplia preparación del director y sobre todo que se responsabilice como representante del Estado, de una tarea complicada”. (Vite,

²³ “Los directores comisionados se hacen cargo generalmente de escuelas de “organización completa” (...) También se considera directores comisionados a quienes laboran en escuelas unitarias, donde un solo profesor atiende a todos los alumnos en todos los grados. En las escuelas donde hay de dos a cinco profesores que atienden uno, dos, tres, cuatro o cinco grados de primaria igualmente habrá un director comisionado. (Vite, 2004, p.299).

²⁴ Los directores efectivos, son quienes ostentan una clave 21 y por lo tanto son “dueños” de esa plaza que pueden llevar consigo donde se adscriban. (Vite, 2004, p.297).

2004, p.294). Es decir el trabajo no es sencillo, se requiere de capacitación, disposición y muchas cualidades para poder llevar a cabo la responsabilidad pues no es una tarea común que pueda llevar a costas cualquier persona.

También la autora enfatiza que “No obstante, los directores asumen con relativa facilidad esta posición como representantes institucionales de una entidad mayor que puede ser la Nación y buscan por todos los medios a su alcance, dar contenido a esta responsabilidad aunque no siempre la tienen clara”. (Vite, 2004, p.294). Desde luego que en la lógica señalada por la autora, ser directora no es cosa fácil, sin embargo la maestra en su entendimiento de querer y poder, está dispuesta a ocupar el puesto para ejecutarlo, acepta el reto y es así como el liderazgo inicia desde el momento en que es asignada por la supervisora de la zona escolar para abrir el Jardín de Niños y aprovechando que la escuela dice Laureau es: “el lugar de la legitimidad” (Loureau, 1975, p.98), es acompañada por la supervisora para que se presente con los padres de familia, platique con ellos y desde éste momento sea conocida en el cargo que va a desempeñar.

De la misma manera reconoce el papel que los miembros de esta organización han realizado hasta el momento, sabe que ahora su rol está comprometido a realizar un papel igual o mejor a lo que estas personas han ejecutado y es que las expectativas tanto de la organización como de sus superiores estarán puestas en ella, Katz en relación a lo anterior menciona que “Tales expectativas pueden incluir preferencias respecto a actos específicos y características o estilos personales; quizá indiquen lo que la persona debe hacer, qué tipo de elemento deberá ser, cuáles deberán ser sus pensamientos u opiniones y cómo deberá relacionarse con otros individuos” (Katz,1977, p.195).

Con la idea del autor se puede señalar que estratégicamente se adelanta a estas expectativas y reconociendo las habilidades que emplean estos personajes para lograr sus propósitos y obtener resultados positivos, utiliza desde este momento la táctica de relacionarse con los padres para que

reconozcan la autoridad que le corresponde, porque bien sabe que es una **“autoridad prestada”** que si no la ocupa como debe puede no llegar a consolidar la aspiración de ser directora de tal forma que uniendo su ilusión y esfuerzo para que se pueda lograr la construcción de esta escuela pero llevando el liderazgo ella con cuidado, pues sabe no es sencillo, ya que no son cualquier padre de familia, en otras circunstancias sólo se presentaría para tomar el cargo y ya, éstos son padres organizados pertenecientes a una asociación como Antorcha Campesina.

Bourdieu al respecto de la ilusión señala que: “La ilusión es el hecho de estar metido en el juego, cogido por el juego, de creer que el juego merece la pena, que vale la pena jugar”. (Bourdieu, 1997, p.141). Desde este momento decide jugar, sabe que puede resultar un juego peligroso pero lo quiere intentar, tiene ese interés²⁵ y considera podrá evadir cualquier obstáculo que se le presente, además que cuenta con el apoyo de la maestra Juanita supervisora de la zona escolar quien la anima a asumir el cargo como más adelante lo comenta.

DIRECTORA

Recuerdo perfectamente que la Maestra Juanita me dijo: __ mira mijita, imaaaaagínate huy, muy allá dice, después **un jardín de niños, completo, con jueguitos, este muy bonito, con muchos niños, con las educadoras.** Pues yo me, **lo me lo trataba de imaginar,** pero realmente hayyy. (E.02/03, 09/10/07).

Al recordar los momentos que vivió junto con la supervisora emite y deja ver la ilusión que de alguna forma le “vendió” para motivarla e ilusionarla a que trabajará conforme a su deseo, a este respecto Katz señala que “El papel recibido es lo que de inmediato influye sobre la conducta de la persona y constituye la fuente inmediata de motivación para desempeño del mismo” (Katz, 1977, p.198). Sutilmente se le ilusiona y compromete a responder con trabajo, al cargo que esta recibiendo, es un encargo que adquiere y de la forma en como

²⁵ Interese significa formar parte, participar, por lo tanto reconocer que el juego merece ser jugado y que los envites que se engendran en y por el hecho de jugarlo merecen seguirse., significa reconocer el juego y reconocer los envites. (Bourdieu, 1997, p.148).

se le ilusiona personalmente se compromete más, pues no es sólo la supervisora, ella también lo hace aunque no alcanza a imaginar el futuro ya lo empieza a visualizar y este compromiso es mas poderoso que las palabras de su superior pues se emociona y quiere hacerlo por tanto tiene que poder. Por otra parte, los propios padres de familia a través del “papel transmitido”, comunican a cada uno de sus miembros los “sí” y los “no” asociados con el puesto que ocupa como **educadora encargada**, de tal forma que este es otro compromiso que tendrá que enfrentar.

Para la supervisora es importante que está educadora a la que le otorga la confianza de desempeñar y continuar con el papel que los antorchistas iniciaron no le falle, por eso es que le ilusiona pues desde éste momento se lo demanda y se lo demandará el mismo cargo que está concediéndole a cambio de una ilusión que puede llegar a concretarse o no, en términos de Vite “Lo único que tiene a cambio es la “**autoridad prestada**” que la comisión le confiere y una relación de cierta igualdad con los otros directores y con el supervisor”, (Vite, 2004, p.300)

Es decir, igualdad en cuanto a trabajo, en cuanto a que hay que rendir igual, pues se le solicitará la misma documentación y las actividades de su deber, pero su percepción salarial no será parecida a la de directoras con clave, lo cual implica que trabajará luchando para obtener la propia, pues como lo refiere Freud “en todas las instituciones hay ilusión y creencia” (Freud, citado en Enríquez, 2002, p. 52). De igual forma esta maestra defenderá ilusión y creencia, ya que., en el nivel preescolar es común que al iniciar el trabajo docente se les mande a las educadoras a lugares lejanos o bien semiurbanos como a esta profesora y hay la posibilidad de fundar uno o más jardines, existiendo la probabilidad de un ascenso en muchos casos.

Sólo que a éste respecto no en todas las instituciones es posible abrigar esa ilusión, pues si se trata de lugares o comunidades donde el crecimiento de la

población es bajo, no se podrá ascender ya que para eso se requiere que la institución cumpla con los requisitos que justifique una directora efectiva, y para eso se necesita como mínimo tres grupos de 25 a 30 alumnos. Al ir aumentando el número de alumnos, incrementa la ilusión por la dirección, por eso algunas educadoras corren el riesgo, aún cuando las condiciones no son las óptimas como fué el caso de la maestra Gloria directora de éste plantel.

DIRECTORA

Me dice la supervisora, si quieres, te vas a fundar un jardín de niños en tales condiciones, pues con mucho temor primero, por, por las características del plantel, de que si era de antorcha, que si era de, si había habido problemas con los maestros que habían venido a fundar primaria, bueno que vinieron.(E.05/08, 15/10/07)

Por supuesto que la supervisora le dice de forma clara que si quiere puede ir a fundar un Jardín de Niños que se encuentra en tales condiciones, pues sabe que las circunstancias de la institución no son tan favorables por haber sido iniciadas las gestiones por los antorchistas y como no es ella quien va a estar a diario acompañándola, es clara desde el inicio no con la intención de infundirle temor, pero si de que esté conciente de que puede haber problemas y hay que aplicarse para superar la situación pues además se va de forma voluntaria pues le dice “sí quieres”, es decir., esta aceptando irse a trabajar a ese lugar sin que se le obligue aunque expresa siente temor por las características del plantel.

En otras palabras esa unión de la organización de conseguir las cosas que se proponen, intimida de alguna forma el ingreso de la maestra a este plantel, de entrada sabe que ya han corrido al director de la primaria, sin embargo se decide y dice que:

DIRECTORA

Cuando yo empecé a ver que era **lo que se requería**, pues yo creo que **si puedo**, porque, porque **se requiere organización** y este siento que era e... **estaba en**

mi, se requiere liderazgo que pues también o sea el, **el estar consciente** de... y, y....**concientizar a, a...las personas que están contigo**, es que **es una**, una **habilidad, un talento que Dios me ha dado**, y digo que si, **pues vamos a intentarlo yo creo que si se puede**, entonces ya cuando me decidí. (E.05/ 08, 15/10/07).

Finalmente al ver lo que se requiere para llegar a ser directora, se da cuenta que puede hacerlo, reconoce que tiene cualidades que se necesitan como es liderazgo, organización, habilidad de concientizar a las personas, pero de igual manera menciona que es un talento que Dios le ha dado, haciendo una negación a su saber y a las capacidades que posee como lo señala Montiel “Tal parece que ahí la “renuncia del saber” adopta el carácter de una táctica que le permite el desempeño de su función” (Montiel, 2005, p. 338). Esta reconociendo que tiene cualidades que le pueden permitir ser directora y menciona algunas de ellas, dice estar conciente que posee características necesarias pero niega tener saberes, al atribuir esas capacidades a un don dado por Dios y no a la construcción de sus propios aprendizajes. Admitir sus capacidades y negarlas, a la vez así como los saberes que posee, es una táctica que emplea por la misma inseguridad de su **autoridad prestada**.

Michel De Certau señala que la táctica determina la ausencia de un lugar propio, “Obra poco a poco, aprovecha las ocasiones(...)es astuta” (De Certau,1996, p.43) involuntariamente utiliza esta táctica de vacío en sus saberes por el temor que le infunde la organización, se ve atemorizada por ellos al saber que iniciaron la fundación del Jardín y siente que tiene un gran compromiso para ella sola, por el momento se coloca en este lugar con esa “**autoridad prestada**” de ser **educadora encargada** que no le asegura su permanencia o estabilidad en este plantel la cual la hace sentirse menos y confundirse entre lo que sabe y lo que posee.

Pero a la vez es astuta como señala el autor, pues aprovecha las oportunidades que se le presentan para relacionarse con los padres y poco a poco se va apoderando del liderazgo legal de la Institución, la táctica de relacionarse con ellos le va dando seguridad y la confianza necesaria para conservarla por muchos años como se verá en los próximos capítulos ya que para ella conservar esa relación será una de sus mejores tácticas que se convertirá en la mejor estrategia que le permita consolidar su liderazgo y llevar a cabo sin tropiezos su gestión.

Respecto a lo anterior Ball dice que: “Los directores no gobiernan por derecho divino, deben esforzarse y luchar para que tenga éxito” (Ball, 1987, p.125). Es decir, no es la elegida de una fuerza divina y por arte de magia va a poder con el cargo de directora, sus saberes no son un don de Dios, ella lo ancla a ese imaginario para convencerse de que puede por lo que tendrá que luchar día a día, año tras año para que logre y descubra lo que sabe y puede hacer pues su encomienda no es de lo más fácil y si desea tener éxito lo más indicado es actuar como inteligentemente inició, “se apoyó de los padres de familia”.

2. A mi me convenía que me apoyaran porque estaba sola

La educadora encargada recién asignada a este centro de trabajo, requería de apoyo, pues aunque inició con pocos niños como lo refiere en una entrevista, la ardua tarea que le esperaba para poder realizar tramites de la donación del terreno, la construcción del plantel así como las gestiones que se requiere al fundar una escuela y todo el proceso reglamentario para iniciar la construcción lleva tiempo, trabajo y un gran esfuerzo de por medio.

En éste caso la profesora ya sabía lo que implicaba ser “**educadora encargada**” y como tal había aceptado, por lo que asumiría la responsabilidad ante quien fuera necesario, pero si alguien le prestaba ayuda no la quería despreciar. Es por eso que a pesar de que ya habían mandado maestros de SEP, los

integrantes de Antorcha Campesina querían seguir vinculados con la Primaria y con el Preescolar, pues necesitaban que sus demandas se satisficieran de manera completa, por el momento sólo estaba la educadora, pero las instalaciones todavía no. Aunque en poco tiempo empezaron a tener conflictos con el director de primaria, porque no deseaba que se inmiscuyera en su trabajo, la directora comenta que:

DIRECTORA

Realmente a mi lo, a mi... pues me convenía que me apoyaran, porque estaba sola, maestra pues le ayudamos, le ayudamos con sus arbolitos, o le ayudamos con sus niños, pues yo necesitaba ese tipo de apoyo entonces, pues mientras no se metieran en lo.... lo pedagógico, pues adelante no, todo el apoyo, que ellos quisieran brindarme. (E. 02/ 03, 10/10/07)

Realmente le convenía que los de la Organización Antorcha Campesina le apoyaran pues necesitaba ese tipo de ayuda, sabía que estaba sola y nadie más lo haría, ellos tenían esa disponibilidad, apertura y el deseo de ayudarla por lo que sin dudar lo acepta ese apoyo aparentemente desinteresado que le brindaban con los arbolitos, los niños, lo que fuera, siempre y cuando no interfirieran en el aspecto pedagógico.

La educadora utiliza un intercambio simbólico, Bourdieu llama “El tabú de la explicitación (Cuya forma por antonomasia es el precio). Decir lo que hay, proclamar la verdad del intercambio o como se dice a veces, <<la verdad del precio>> (cuando se hace un obsequio, se quita la etiqueta....) significa destruir el intercambio”. (Bourdieu, 1997, p.164). Es decir, a la vez que acepta el apoyo que le dan, pone ciertos límites pues marca que mientras no se metan en lo pedagógico, pues perfectamente sabe que es una de las finalidades que persiguen, no rechaza la ayuda, al contrario la aprovecha tan bien que los padres están siempre con ella.

En este sentido Ball señala que “La mayoría de los estilos de liderazgo exigen un mayor o menor grado de apoyo mutuo entre el líder y los que dirige y, a medida que avanza el proceso de acción conjunta, el ajuste mutuo, los acuerdos y las negociaciones desempeñan todo un papel importante en el desarrollo de la relación social”. (Ball, 1987, p. 95). En el caso de la maestra y los padres hay un acuerdo no hablado pero entendido, quieren ayudarme pues ayúdenme en cuestiones que no impliquen involucrarse en lo que no les corresponde.

De tal forma que su liderazgo que al inicio se caracteriza por una marcada tendencia transaccional en donde lo que predomina es lo administrativo en cuanto a lo que corresponde el aspecto gestor, pues por el temor a que los padres se involucren en cuestiones que no les conciernen solo los utiliza de emisores para llevar o traer oficios o apoyarla en tareas que no puede realizar pero que los hace sentir importantes y tomados en consideración, sin reflexionar que están siendo desplazados, más bien piensan que tienen a una líder que se basta sola para lograr lo que necesitan y desean.

Por eso la respuesta de los padres de familia respecto al tipo de liderazgo que inicia no se hace esperar y la apoyan, mientras en la escuela primaria el primer director no duró mucho la **educadora encargada** de éste Jardín de Niños en muy poco tiempo logra instalaciones adecuadas para impartir clases, contando con su colaboración al participarlos de las actividades del plantel. (Ver anexo 2)²⁶.

De esta forma el 24 de octubre de 1997, ante las autoridades educativas, y un representante de la Organización Antorcha Campesina se firma el acta de fundación de este plantel de educación preescolar, (ver anexo 3)²⁷. Iniciando

²⁶ Como se puede observar en las fotografías se muestra la construcción del edificio escolar desde un inicio y al concluir la obra, donde se puede ver que tarda escasos ocho meses en quedar en condiciones para recibir más niños y en mejores condiciones, una vez que se logró que iniciaran la obra en los primeros meses de haber tomado posesión como educadora encargada de este plantel educativo.

²⁷ Fotografía del representante de la colonia y Organización Antorcha Campesina, firmando el acta de fundación del Jardín de Niños cuando es presentada a la educadora encargada para tomar posesión del cargo y legalmente se establece la fundación del Jardín de Niños ante las Autoridades Educativas.

labores educativas el 27 del mismo mes con sólo ocho alumnos que para el mes de diciembre ya se había incrementado a 26 alumnos y al siguiente día un padre de familia en la camioneta de Antorcha transporta mobiliario y material donado y prestado por un jardín cercano de la misma zona escolar²⁸. Que de acuerdo a las buenas relaciones que mantiene con la supervisora escolar le permite que las compañeras de los otros planteles le faciliten el préstamo y las donaciones.

Más tarde los padres con su agrupación le apoyan con las gestiones para adquirir el terreno, posteriormente la construcción del edificio. Para noviembre del mismo año se iniciaba la construcción y el 3 de julio de 1998 se estaban entregando dos aulas y cuatro anexos, que fueron inaugurados el 7 de diciembre con la presencia de Autoridades Educativas y Municipales así como miembros de la Organización de Antorcha Campesina. (Ver anexo 4)²⁹.

Mientras se realizaban las gestiones y se llevaba a cabo la construcción se empezó a trabajar en un espacio levantado con blocks, uno sobre otro, techado con cartones, plásticos, laminas, su mobiliario eran sillas de desecho y blocks, el cuál le permitía albergar primero a ocho niños que fue con los que inició, para después ir incrementando el número de alumnos y de docentes.

En síntesis el vínculo que establece con los miembros de la Organización Antorcha Campesina le permite a la vez relacionarse con las Autoridades e ir sorteando sus actividades docentes. Como líder de la institución realizaba las gestiones necesarias y pertinentes para que en poco tiempo el edificio estuviera terminado y permitiera impartir clases con mayor comodidad que al inicio. Lo que genera una vinculación estrecha con los padres porque comparten propósitos que los lleva a establecer un lazo de fraternidad.

²⁸ (Datos rescatados de documentos de archivo del plantel).

²⁹ Imágenes del Jardín de niños, en la parte de abajo al ser inauguradas las instalaciones por Autoridades Educativas y arriba fachada principal de la escuela ya terminada, con servicios básicos e instalaciones adecuadas para atender a los alumnos.

Goffman plantea que “En verdad los estilos de dirección son actuaciones (dentro y fuera de la escuela) y como tales ciertamente es decisivo que el director logre inspirar un sentido de credibilidad en el papel que juega”. (Goffman, citado en Ball, 1987, p.95). En el caso de la directora su actuación cotidiana con alumnos y padres dentro y fuera de la institución le permitió adquirir confianza entre los padres de familia, los integrantes de la Organización Antorcha Campesina y de las Autoridades Municipales, pues ellos fueron importantes actores para lograr la construcción del inmueble en tan poco tiempo.

Rápidamente la forma de expresarse ante los padres de familia y de conducirse fué abriéndole las puertas en los espacios que le dieron la mano en el momento preciso para el logro de su objetivo principal, “fundar una escuela” y posteriormente ser reconocida como “directora efectiva”. Con el paso del tiempo ha tenido grandes logros entre ellos que la escuela esté integrada al programa escuelas de calidad lo que le ha traído grandes beneficios como más adelante lo expresa.

3. Todo lo que se ha hecho es de diez años, no se hizo junto, en escuelas de calidad tenemos cinco años.

De todo lo anterior se deduce que la directora que llegó en un principio como educadora encargada ante padres no comunes al resto de muchos Jardines por ser miembros de una organización política con poder, se esfuerza por satisfacer sus expectativas de tener una escuela para ellos, con las condiciones necesarias para sentirse a gusto en ella por lo que siguiendo esta línea la maestra considera importante conservar las instalaciones presentables, pues ante los ojos de los padres esta será la mejor prueba de su trabajo. Por ello elabora un proyecto que le ayuda a obtener recursos que le permiten garantizar avances y mejoras en las instalaciones, así como en aspectos importantes que interesan a los padres por lo menos el tiempo que permanezca dentro del

programa, lo que refuerza la visión de los padres al considerarla una líder que gestiona en beneficio de la institución.

Por tanto, enseguida documento un poco lo que implica pertenecer al programa escuelas de calidad que permita comprender al lector la importancia y significado que tiene en esta institución y en las gestiones de la directora de esta institución.

El programa escuela de calidad es parte de la política implementada en el sexenio de Salinas de Gortari y continuada en el de Vicente Fox, para en la actualidad seguir vigente con Felipe Calderón, el P.E.T.E.³⁰ es un plan implementado con la finalidad de elevar la calidad de la enseñanza y de las instalaciones educativas así como de redefinir la relación entre el gobierno y la sociedad con la finalidad de fortalecer la organización y la capacidad de ésta última. En el estado de Hidalgo se mantiene vigente y en la actualidad aun más pues el gobernador en su programa de trabajo tiene como prioridad atender a las demandas de la educación por lo que apoya e impulsa el programa escuelas de calidad.

El P.E.T.E. es un plan elaborado por el grupo colegiado de las instituciones encabezado por el director, el cuál parte de una visión de la escuela para trazar el objetivo general a seguir, incluyendo los propósitos o compromisos del director y los docentes para formular sus objetivos de mejora, diseñando estrategias, estableciendo metas con acciones que permitan elaborar indicadores para poder construir el programa anual de trabajo. El cual permite realizar mejoras al inmueble, capacitar a los docentes, el director y equipar según sean los requerimientos o necesidades de acuerdo al plan trazado.

En general es un programa que tiene la finalidad de sostener a las escuelas para mejorar las condiciones de trabajo tanto de los alumnos como de los maestros,

³⁰ (Plan Estratégico de Transformación Escolar) Permite a los miembros del equipo directivo docente abordar, comprender y transformar de manera participativa la “cultura escolar”, las formas peculiares de hacer y conducir las actividades y procesos escolares, en aras de construir desde el presente, las condiciones descritas en la visión de la escuela.(Programa de escuelas de calidad, 2006).

apoyando de forma económica para que la institución administre los recursos de manera probatoria, en beneficio de lograr una educación de calidad. En el Programa Nacional 2001-2006 señala que “la distribución desigual de la calidad de los servicios educativos impide que los mexicanos, con independencia de la cultura, el origen social, la residencia rural o urbana y territorial, tengan las mismas oportunidades de aprendizaje”, (SEP, 2001, p.8). Por lo mismo el plan se incrementa para beneficiar a todo director que presente un programa en bien de la institución a su cargo.

Por todo esto se podrá ver que el liderazgo “administrativo” de la directora con el que inició le ha permitido atraer la confianza y apoyo de los padres de familia, por lo que el ingreso a escuelas de calidad posibilita que el plantel educativo vaya creciendo tanto en alumnos como en bienes materiales, este beneficio le da prestigio por la labor realizada, involucrando a toda la comunidad educativa con proyección a la colonia lo cual le trae el reconocimiento de los padres y autoridades por la manera de gestionar y administrar estos recursos.

A causa de esta inclusión en el programa la directora explica en la entrevista como es que las instalaciones han mejorado.

DIRECTORA

Todo lo que se ha hecho es de diez años, no se hizo junto, en escuelas de calidad tenemos cinco años de habernos integrado y las instalaciones son de antes, de cinco años a la fecha **son instalaciones de lujo**, yo diría **entre mas se tiene mas se quiere**, que diferencia **cuando no teníamos nada**, que queríamos una sombrita, pues **trabajábamos debajo de un árbol**, ahora **hay quien dice**, pues si tenemos la parte techada, ahora **estaría bien que nos techaran la parte del pasto, cuando no se tiene te vas adaptando.**(E. 02/ 05. 10/10/07).

Explica que todo lo que se ha hecho es de diez años, lo que se ha logrado no se hizo junto. Pues en el periodo de 1999-2000 a tres años de haberse fundado la escuela, primero ingresó al programa escuela digna promovido por la

Presidencia Municipal y en el 2002 son entregadas las obras por el presidente municipal en cuyo plan de trabajo tenía incluido dar prioridad a la educación para el Municipio de Pachuca, entonces el número de alumnos había incrementado a 90, después de haber iniciado con sólo ocho alumnos en 1997 y en ese mismo año entra al programa escuelas de calidad.³¹

Específicamente la maestra expresa que después de que había trabajado algunas ocasiones a la sombra de un árbol, se fueron adaptando las instalaciones ahora considera que sus logros han alcanzado un alto grado de calidad lo que le permite mencionar con orgullo que tiene la institución instalaciones de lujo. Sin embargo cada vez las demandas son más pues como dice “entre más se tiene más se quiere”.

Esta últimas palabras dan para encontrar el sentido de que parte de su compromiso y trabajo con los padres de familia al tener una escuela con instalaciones propias y adecuadas, es porque quieren más cada vez, por lo que tiene que buscar la forma de ir mejorando siempre, mantenerlas en buen estado y su compromiso la impulsa a buscar la manera por eso diseña el proyecto que le permite ingresar a este programa que le ayuda durante cinco años seguidos a obtener beneficio, pues la provee de recursos para mejorar instalaciones, y aspectos pedagógicos entre maestros, niños y padres de familia.

DIRECTORA

Sobre la marcha fui haciendo gestiones, estuvimos trabajando, y gestiones. Era muy complicado atenderlos, al principio del ciclo escolar porque los recursos los dan hasta el mes de, de octubre, entonces en esos primeros meses yo tuve que atender a los dos grupos, con la mamá que me ayudaba a hacer el aseo, desafortunadamente las autoridades no me daban respuesta, iba y les decía miren es que son 60 niños, necesito que me apoyen por favor miren que...si, si le vamos a mandar pronto su recurso. (E. 02/ 04, 10/10/07).

³¹ (Datos obtenidos de documentos de archivo).

Ahora el orgullo de poder mostrar unas instalaciones en condiciones con buen equipo, le da la autoridad y el poder anhelado, buscado desde un inicio, pero admite que esto no fue fácil ni rápido. Todo sucedió bajo la marcha lo que le ha concedido cumplir con el cargo y satisfacer su ilusión de ser directora, ahora ya no tiene la **autoridad prestada** se ha ganado el apoyo de los padres y la confianza de la supervisora considerándola hoy en día una de las mejores directoras de la zona así como el plantel uno de los mejores Jardines de Niños, pues además fue cambiado el nombre que antorcha le había dado y actualmente lleva el nombre de la supervisora.

Por supuesto que ésta labor de **educadora encargada** que tuvo que realizar al principio le complicaba la tarea de gestión, por lo que explica no fue fácil. A la vez que trabajaba con el grupo, realizaba trámites. Admite que atender a muchos niños y de los dos grados de preescolar es complicado y al no tener respuesta de las autoridades, a pesar de sus argumentos para que le mandaran un apoyo, fue necesario auxiliarse de la mamá que le apoyaba con el aseo, para que le ayudara a cuidar a los niños pues ya eran lo de dos grupos y no le mandaban educadora y el compromiso que tenía con los padres de familia le saturaba de trabajo como lo menciona a continuación.

DIRECTORA

Y tu con la **necesidad de darles a los padres de familia la respuesta y que no se desesperen, te vas de un lado a otro, y tu sabes como encargada, que pues atiendes un grupo, y atiendes a otro y aparte atiendes a la dirección, después ya llegó una educadora, entonces nos repartimos los niños, ella atendía tercero y yo atendía segundo, y los padres me ayudaban a las gestiones.** (E.02/04, 10/10/07).

Esa responsabilidad que demandan los padres hace que se mueva de un lugar a otro con tal de lograr respuestas positivas y cuando por fin lo consigue, aunque

ya no tiene la responsabilidad de todos los alumnos sigue solicitando el apoyo de los padres de familia para poder continuar con las tareas de gestión.

Como se puede observar la tarea de esta maestra no ha sido fácil ni rápida, sus logros fueron a base de esfuerzo, trabajo, perseverancia e insistencia como vio que lo hicieron los antorchistas, ésto de alguna forma ha influido en su hacer, esa manera de conseguir las cosas ha sido un ejemplo que a trabajado para lograr en la actualidad una escuela como la que tiene ahora, desde luego que siempre ha considerado como desde el inicio las relaciones con los padres de familia, pues su liderazgo tal vez no sería el mismo si no hubiese aprovechado esa oportunidad que le dio vincularse desde un principio a las redes de apoyo que estos le brindaron desde la creación del plantel.

4. Que proponen los padres de familia, dos veces al año se aplica una encuesta

En consecuencia esa relación tiene que mantenerse firme, y en constante comunicación para saber cuales son los requerimientos de estos, su papel de líder le permite dirigir la institución de forma que cualquier actividad que realiza no le causa extrañeza a nadie, implementa estrategias que le ayudan a mantener el control de la Institución, con la participación de todos pero a la vez que convenga a sus intereses.

DIRECTORA

Durante **dos veces al año se les aplica una encuesta**, este siempre se les hace ver a los papás que **con el fin de mejorar el servicio educativo que les ofrecemos, les pedimos atenta y respetuosamente**, que respondan esta encuesta, **de manera muy honesta**, pues **su opinión y sugerencias nos ayudarán**, este se hace de **maneraanónima** para que el papá, pues pueda decir **lo que quiere decir. Pónganos los que nos quieran decir**, porque es **para que mejoremos**, si nos vamos a enojar, **si nos va a doler, pues que nos duela**, pero es importante que lo sepamos. (E.05/11, 15/10/07).

Por eso aplica una encuesta dos veces al año (ver anexo 5)³² es una forma de estimar su trabajo para corregir el servicio, las realiza y motiva a los padres para que hablen y expresen lo que sienten, obviamente utiliza habilidades y las palabras clave pues dice “les pedimos atenta y respetuosamente” “de manera muy honesta” que en la lógica de Bourdieu “El arte de hablar, de hablar bien, de hacer figuras de lenguaje o de pensamiento, de manipular el lenguaje, de dominarlo, no vale nada sin el arte de utilizar oportunamente este arte”(Bourdieu,1984, p.144). En esta lógica utiliza en el momento oportuno y necesario las palabras, pues desde el momento de solicitarles su apoyo emplea términos que le dan el lugar a los padres, pues se les invita cuidadosamente para que de esa forma contesten con honestidad, son tan adecuadas y entendibles las frases que los padres contestan cuestiones que son de mucha utilidad para la directora, dan opiniones y sugerencias sobre el personal que labora en la institución.

Además les dice que “es con la finalidad de mejorar el servicio que se ofrece”, lo cual interesa a los padres y como además les pide que lo hagan sin poner su nombre pues son respuestas que quedarán en el anonimato de tal forma que pueden poner lo que gusten y no importa que les duela o que se enoje el personal, la finalidad es que se enteren de que es lo que piensan los padres y sirvan sus respuestas para que mejoren. Indudablemente la directora conoce las palabras que harán sentir a los padres importantes y reconocidos tanto para la ella como para la institución, igualmente sabe pedir las cosas, por eso ellos responden de la misma forma, lo cual permite a la maestra lograr que opinen, den sugerencias y siempre estén atentos al trabajo y actividades del plantel, para esto los motiva en todo momento.

Juega tan bien su papel de líder que sabe que al proponer los padres de familia o dar sugerencias para el mejor funcionamiento de la escuela es una manera de presionar al personal para trabajar cada día mejor, por lo que la estructura de la

³² En el último anexo se encuentra un ejemplo de encuesta realizada a padres y madres de familia en la cual las respuestas permiten conocer las opiniones y sugerencias de los padres de familia respecto a la escuela, las educadoras, la directora y los niños. En general a todas las personas relacionadas con la institución, para evaluar a los mismos y obtener datos que permitan dar un informe al programa escuelas de calidad, al finalizar el ciclo escolar.

encuesta le permite de alguna forma obtener opinión de todo el personal a través de estas respuestas que dan los padres.

DIRECTORA

Que opinión tiene usted del siguiente personal, **de su educadora**, ahí nos tienen que decir de su maestra, de **la directora**, de **la doctora**, de **la secretaria**, del **señor Pedro**, de **la maestra de música**, este año vamos a integrar a **la señora Estelita**, porque ya tiene dos años trabajando con nosotros y **se nos ha pasado ponerla**. Luego **como observó el trato**, que el personal le dio **a su hijo** y a usted, eee,...**como le gustaría que fuera ese trato**, como ve **el avance de su hijo**, al concluir el ciclo escolar. (E.05/11, 15/10/07).

Desde luego que las respuestas que los padres de familia emiten no se concretan a una opinión general del personal sino que de manera concreta se formulan preguntas, que abarcan varios aspectos que permiten dar cuenta del actuar, el hacer de las docentes y de todo el personal que labora en el plantel.

Además de dar las contestaciones que la directora de alguna forma apremia de los padres, estos pueden pedir lo que gusten, lo que les parezca bueno pero también la valoración y el reconocimiento de ella, de manera oculta ejerce fuerza para presionar a los trabajadores, manejando estas respuestas de los padres como algo que ellos le están demandando a todo el personal. Kress, citado en Young (1993:88) al respecto alude que:

Identifica muchos caracteres de la lengua que reflejan diferencias de <<poder y prestigio>> Unos son estructurales y se refieren a las oportunidades de hablar, o de hablar de cierta manera, que tienen particulares categorías de actores, otros se refieren a las palabras que se emplean; otros, a las teorías que determinadas metáforas encierran sobre las identidades y los móviles de las personas; y otros, la manera como podemos ocultar la verdadera autoría o instancia de un hecho mediante opciones gramaticales, como el empleo de la voz pasiva por parte de los burócratas.

Con este aporte del autor, en síntesis las encuestas son una estrategia de comunicación que emplea la directora para utilizar a los padres de familia de una manera sutil, que sean los que le ayuden a demandar al personal lo que ellos le

piden a ella, de esta forma es más fácil que solicite que los trabajadores mejoren ya que no puede realizar el trabajo de cada uno, si se los pide diciéndoles que son los padres quienes lo requieren no lo tomarán con la seriedad que se debe, contrario a como lo maneja ahora, pues muestra las encuestas y ellos mismos ven que son los padres quienes hablan los que exigen a la directora que pida mayor y, o mejor trabajo.

En este sentido a esta directora se le facilita utilizar el lenguaje, manifestándolo al hablar, sus palabras son empleadas de acuerdo a los requerimientos y las circunstancias, tanto con los padres como con el personal, encerrando en ellas un sentido y significado que ocultan la verdadera intención que persigue como es el poder y el prestigio ante toda la comunidad educativa. Desde luego que no se le escapa comprometer a los mismos padres para mantenerlos al pendiente y cuidado de sus hijos.

DIRECTORA

Les hacemos una encuesta intermedia para ver el avance de su hijo, este ahí no en enero, **de que manera contribuyó,** o contribuye **a obtener esos aprendizajes, de su hijo, que opina usted de los programas, actividades, de los eventos, tradicionales, y sociales** que se realizan, en esta escuela y **que nos propone para mejorarlos.** (E.05/11, 15/10/07).

En la entrevista expresa que les hace una encuesta intermedia donde les cuestiona varios aspectos de la institución así como el que ellos mismos se autorreconozcan para que contesten de qué manera contribuyen a la educación de sus hijos y qué opinan de las actividades cívicas sociales que se realizan en la escuela y qué proponen para mejorarlas.

Es tanta su experiencia que a la vez que pide opinen de los demás, a ellos mismos los encadena a juzgarse en la propia encuesta, lo cual le permite amarrar ese grado de poder que le da su liderazgo ejercido desde la dirección

reconocida y legal por ser la directora efectiva de ese plantel escolar, en la entrevista comenta algunas preguntas que realiza para la evaluación.

DIRECTORA

¿Cómo lo ha beneficiado a usted? ¿Cuál es su opinión acerca del programa de escuela de calidad?, luego **aspectos positivos del programa, aspectos por mejorar** en su escuela con el PEC, aspectos por mejorar en su escuela con el PEC le sugerimos **escriba usted sugerencias y comentarios** que desee hacernos, para mejorar el servicio de este plantel. (E. 05/12, 15/10/07).

La evaluación que realiza del programa escuelas de calidad es un instrumento muy a la medida para poder interrogar a los padres de familia, lo que le permite conocer sus inquietudes, acuerdos y desacuerdos, en bien de la institución, y reestructure cada ciclo escolar los objetivos del plan mejorando aspectos que se tengan que corregir o perfeccionar.

Es evidente que la vinculación con los padres de familia es lo que sostiene esa red que le permite ejercer un liderazgo fuerte, sólido, que le ayuda a mantenerse en el lugar que desde un inicio se quiso forjar, es notoria la fuerza que ejerce esa unión de los padres para con ella lo que le permite continuar en el cargo, aun después de que han pasado ya diez años de su fundación, esta contenta con su labor y los padres de familia están a gusto con el trabajo que se ha venido haciendo en diez años, por lo que tiene que mantener esa relación que le posibilita seguir siendo líder en esta institución y considerar que a los papás hay que tratarlos bien, es una estrategia que ha empleado desde el principio y le funciona hasta el momento.

5. A los padres de familia, siempre hay que tratarlos bien

Como señalaba anteriormente la relación que mantiene con los padres de familia desde la creación del Jardín de Niños es lo que le mantiene al frente, el buen

trato hacia ellos, es uno de los secretos para poder ejercer su autoridad, ya no prestada, más bien compartida, ahora plenamente reconocida y legalizada ante la parte oficial y sindical, sin que lo adviertan los demás seguirá compartiendo con los padres de familia su autoridad pues son sus opiniones lo que le permiten dirigir la institución sin que se sientan desplazados, mas bien siempre se han sentido atendidos por eso ella continua en el lugar.

Por ello se vale de cualquier cosa con tal de que los padres se sientan contenta con ella, con su trabajo, con la forma de dirigir la escuela, es decir, se vale de estrategias y de los padres, pues la mayoría de los liderazgos si no es que todos requieren de una complicidad sin palabras tanto del que dirige como de los que son dirigidos por lo que a medida que se han establecido pactos no dichos todos los acuerdo y negociaciones tienen ciertas reglas que permiten realizar el juego de relaciones sociales por lo que la directora sabe que hay un algo que se debe de respetar para que esa relación dialéctica que se esta dando funcione y ambas partes puedan entenderse.

DIRECTORA

A los padres de familia, siempre hay que tratarlos bien, darles la confianza, **hablarles con claridad, sin lastimarlos** claro, haciéndoles ver, que su.... **su participación es muy importante**. (E. 05/ 08, 15/10/07).

En efecto, sabe tratar bien a los padres y haciéndoles sentir que su participación es valiosa, siempre los va a tener de su parte, apoyándola en lo que les solicite. Conoce que el poder de seguir llevando ese liderazgo que le permite estar al frente de la institución es la fuerza, pero depende de las habilidades, que emplee para administrar los recursos y mantener las alianzas de todos los miembros de la institución.

En la lógica de Blumer, se puede advertir esto que “Un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es eminentemente una forma de acción conjunta” (Blumer, citado en Ball, 1987, p. 94). O sea, ahora sabe que si en sus acciones de directora no

involucra a todos los actores, su liderazgo puede truncarse o estar expuesto a que su papel se vea en peligro, pero su actuación es de convencimiento a todos y de hacerlos sentir importantes, lo que los mantiene en el juego, es por eso que tiene padres de familia de tiempo atrás, que siguen asistiendo a esta escuela, no buscan otro espacio educativo, este es el que les gusta y les satisface.

DIRECTORA

Fueron depositando la confianza, la confianza en la, **en la institución** en, **en la persona del director**, este tengo padres de familia, de hecho **tengo padres de familia, de los 10 años** que va a cumplir la escuela. Encuestas de **hace cinco años y tu verás cómo hemos mejorado, en relación a las opiniones** que... los **papás tenían de ese personal de ese entonces, al personal de ahora , de repente decían, pues x persona es déspota**, nos recibe en la reja mal y ya, **ha variado bastante**. (E. 05/ 13, 15/10/07).

Esa certeza que tiene en sí misma es la seguridad que le da guiar la escuela, la confianza de su actuar y la buena relación con los padres durante tantos años va en razón de lo que Goffman opina “Cuando el individuo no tiene ninguna creencia en sus propios actos ni una preocupación final por las creencias de su público, podemos llamarle cínico, reservando la voz sincero para los que creen en la impresión creada por su propia actuación” (Goffman, citado en BALL, 1987, p. 94). Confía en ella, cree en lo que hace, está convencida de su hacer, se apoya de lo que los padres señalan cuando argumenta cómo han mejorado de un tiempo a la fecha y las opiniones de los padres son diferentes a las actuales. Principalmente, enfatiza que las propuestas que hacen los padres son lo mejor que le puede suceder, por eso las toma con agrado, son a la vez acciones que satisface, para beneficio de la escuela y el propio, conoce que la confianza no sólo es en el plantel también en su persona por lo tanto no tiene que defraudarlos y las demandas son satisfechas haciendo saber esas opiniones al personal para que mejoren y el prestigio del colegio no se venga abajo.

Relata la directora que ha mejorado el personal el trato que daba a los padres de cinco años a la fecha, ahora la actitud es diferente, el personal es diferente, ya no es el mismo, son otras personas, pero no porque decidan cambiar sino porque las que estaban anteriormente ya no están en el plantel, se han ido.

DIRECTORA

Que pasa con las educadoras, de **personas que no están de acuerdo con esto**, me decía la asesora técnica de sector, **¿Qué ha pasado con los que no?** Le digo **se han ido**, o sea **si no está de acuerdo se ha ido**, porque a lo mejor esto es demasiada presión para mi, **a mi no me gusta que año con año me estén, me estén evaluando los padres** y me estén diciéndome que no les gusta, esto que su niño no ha avanzado, que preferiría esto, **que no le gusta, como yo me comporto**, entonces **el personal pide su cambio y se va**. (E. 05/ 13, 15/10/07).

Es muy importante para la directora mantener buenas relaciones con los padres de familia, trata de satisfacer sus demandas y alude a que si alguien del personal no está de acuerdo pues se retira y a ella la dejan trabajar con el que sí quiera, Enríquez plantea que “Hay un juego en la Institución y esto las instituciones lo saben muy bien. Se trata de hacer las cosas de modo de recompensar mejor a los que nunca cuestionan a la institución a lo que por lo tanto, son relativamente obedientes y están conformes” (Enríquez, 2002, p.53). En este caso es la directora, sabe la jugada, le gusta ese juego pues le permite mantener el control del personal, pero no a todos les agrada por eso se van y para ella no es tan importante conservar al personal, como a los padres de familia y continúa diciendo:

DIRECTORA

Quien está dispuesto a mejorar, **quien está dispuesto a dar** lo que tiene que dar, por que los papás no nos piden algo extraordinario, o sea **los papás nos piden, lo que tenemos que dar**, que es pues **profesionalismo**, es **trabajo**, es **honestidad**, **respeto**, **responsabilidad**, de parte **del directivo, pues, todos**. **Si yo no quisiera**, pues yo no aplicaba encuestas, **diría eso no pues no**, porque siempre, lo quito, no

porque yo soy la primera que me pongo a prueba. Se hace un concentrado, ya con eso tomamos acuerdo, ah si es cierto, un acuerdo, vamos a hacer esto, y vamos a hacer esto. (E. 05/ 14, 15/10/07).

Cómo parte de la política que permea ese liderazgo se basa en dar lo mejor de sí, se asume como la directora que es para satisfacer las demandas de los padres, entonces las educadoras y todo el personal pueden hacerlo también ya que considera que lo que piden los padres es sólo lo justo. Las clásicas características del buen maestro³³ que a criterio de la directora todo maestro tiene y hay que mostrarlo como ella que se pone a prueba y lo demuestra con el ejemplo.

La experiencia le ha dado la facilidad de conocer cómo tratar a los padres y a los que están a su alrededor, sabe que poniendo el ejemplo no hay quien diga no. De hecho es una de sus variadas estrategias que pone en práctica y que no le fallan, como el asegurar que cada uno de los miembros del personal se comprometa en cuanto a su trabajo, para que de esta forma no haya reclamos de parte de los padres de familia y de las autoridades educativas.

Una vez que se han efectuado las encuestas y el personal conoce las respuestas de las preguntas, se reúnen, elabora un concentrado y empiezan a realizar los acuerdos para cambiar lo que deba de modificarse o variar según sea el caso o la persona que necesite hacerlo, para que de esa forma se siga consintiendo al padre de familia y se le tenga contento, ya que es algo importante en la cultura de la institución el que el padre de familia continúe sugiriendo, pero obviamente que obtenga una respuesta satisfactoria a sus demandas o propuestas.

En otras palabras, la micropolítica de la escuela por medio de la líder, va estableciendo esta organización la cual permite que todo el personal incluso la

³³ Inspectores como Jellinger Symons creían que el buen maestro necesitaba, en realidad “cabeza clara, buen corazón, disposición firme y sobre todo bondadosa, espíritu vigoroso, gran energía mental, viveza de carácter, y perfecto dominio del temperamento” (Symons, 1971:49, citado en JONES, D. (2001).

directora se alineen a ideales que se han venido arrastrando desde la fundación del jardín, pues como dice Blumer, citado en Ball (1987:94).

La alineación puede producirse por muchas razones, según la situación exija acción conjunta, y no necesita involucrar, o surgir de valores comunes. Los participantes pueden adecuar sus actos unos a otros en una acción conjunta ordenada sobre la base del acuerdo, por coacción, porque pueden usarse unos a otros para alcanzar sus respectivos fines, porque es lo más sensato o por pura necesidad.

O sea, el personal inscrito a este plantel conoce la cultura y por voluntad propia aceptan permanecer en esta, acomodándose cada uno a alcanzar sus propios objetivos.

DIRECTORA

La cultura de la escuela se ha ido formando precisamente a partir de eso, **de lo que los padres han opinado**, de lo que los padres **quieren**, de lo que los padres, **de lo que tú como padre quieres**, pues tú como padre quieres, **porque pues tú quieres lo mismo que ellos quieren**, unos **maestros responsables**, unos maestros **tolerantes**, unos maestros **respetuosos**, **un director, lo mismo**, o sea lo mismo, que tenga las **mismas característica**, un auxiliar de **intendencia igual**, una **secretaria** pues **eficiente**. (E.05/ 14, 15/10/07).

Insistiendo en la cultura institucional la directora alude como algo que se ha ido construyendo por los mismos padres, dándole importancia a sus respuestas, a esos deseos que como padres sienten es necesario. Considera es un derecho de ellos, pues cualquier padre en su lugar haría lo mismo y no sólo lo piden de las educadoras, sino que también lo piden de la directora y de todo el personal, que además no es mucho, tolerancia, respeto y responsabilidad, características que debe poseer el buen maestro, al respecto Jones aporta que: “El maestro ocupa el lugar del modelo y del centro de atención” (Jones, 2001, P. 67). En este caso los padres de familia tienen una imagen del buen maestro y la directora coincide con este por eso es que opina “porque tú quieres lo mismo que ellos quieren” un modelo de maestro que se asemeja a lo que a ella le representa.

En esta lógica, lo que esperan los padres y la directora de las educadoras así como del personal en general son sujetos llenos de cualidades, que atiendan a sus hijos, por lo que los requerimientos de los padres son satisfechos a partir de que la gestión se realiza pidiendo sutilmente que ellos opinen y soliciten lo que desean que tengan sus hijos en la escuela, así mismo., el énfasis está en poner a cada elemento de la institución en una alternativa que sólo el propio sujeto de acuerdo a su formación y su cultura asuma y se responsabilice de sus propios actos al decir la directora “es lo mismo que nosotros pediríamos para nuestros hijos”, en esta frase hay un gran significado que moviliza la directora para que el personal responder de acuerdo a los intereses, necesidades e ideología de la cultura institucional, pues como señala en párrafos anteriores, “ quien no esta de acuerdo” “el personal pide su cambio y se va”.

En general se puede advertir en este capítulo que la educadora encargada que llega con una autoridad prestada, inicia con un liderazgo administrativo por los mismos requerimientos de la situación y la necesidad de mantener su liderazgo, esa “autoridad prestada” que desde un principio se vuelve una “autoridad compartida” con los padres de familia pues ella necesitaba de alguien que le ayudara para poder concretar su sueño de ser directora y ellos de una persona que los respaldara para tener una escuela para sus hijos, por eso la directora siempre comparte con los padres la toma de decisiones.

Al inicio éstos le ofrecen su colaboración para estar pendientes de los tramites que realiza, después los involucra de tal modo que siempre han estado y estarán presentes para que le apoyen. Aún cuando ya formalmente es reconocida como directora efectiva, las condiciones en que se crea la escuela le van dando este matiz a su liderazgo de estar siempre los padres de familia presentes en su gestión y mientras se consideren sus demandas como en el inicio, estarán contentos y de acuerdo con su líder, hay una complicidad, no hablada pero entendida, no tienen el mando pero sí comparten la autoridad con la directora, ya que siempre les consulta para que opinen o sugieran, lo que los hace sentirse

bien al ser tomados en cuenta, lo que genera que la directora, posea el control de la situación al satisfacerlos, reconociéndolos como miembros importantes de la institución.

CAPÍTULO II

LA DIRECTORA DEL JARDÍN DE NIÑOS: UN LIDERAZGO ADMINISTRATIVO, NO SABÍA DELEGAR

“El carácter y la calidad del director son, con mucho, las principales influencias determinantes de lo que una escuela se propone hacer y de la medida en que se alcanzan esos objetivos”

(Des, 1977).

1. ¿QUIÉN ES LA DIRECTORA?

A lo largo del primer capítulo documenté cómo la fundación del Jardín de Niños Sor Juana Inés de la Cruz, fue iniciado por miembros de una Organización no Gubernamental como lo es Antorcha Campesina, quienes representan una presión constante siempre latente, para la **educadora encargada** que es asignada por la parte oficial una vez que se les autoriza legalmente la construcción de la escuela que necesitaban. Al llegar a fundar el plantel los padres de familia depositan en ella la confianza y responsabilidad para gestionar y dirigir una escuela prácticamente exclusiva para hijos de los miembros de la Organización. La educadora decide voluntariamente desempeñar el papel designado por la supervisora y el transmitido por los padres de familia, pues como comentó en el capítulo anterior tiene la ilusión y la necesidad de ser directora, comprometiéndose a ser la líder que nunca falle a los padres como lo estaré documentando en este capítulo.

Aunque la gestión directiva no es cosa sencilla, pues el liderazgo que emplea desde el momento de recibir el cargo, es un liderazgo considerado más administrativo por no saber delegar responsabilidades. Al principio por ser la única educadora realiza todas las actividades pedagógicas y de gestión, auxiliándose de los padres en cosas sencillas a fin de involucrarlos y que no se sientan desplazados, pero cuidando que no interfieran en cuestiones

pedagógicas o de gestión que pongan en peligro su status de educadora encargada, siendo llevadera la situación al inicio, pero una vez que la responsabilidad y el tiempo van agotándola física y emocionalmente, este estilo de liderazgo le va desgastando de tal forma que la lleva a estresarse tanto y llega a un momento de “crisis” por la sobre carga de trabajo.

Pero es también, que gracias a ese momento que tiene por el exceso de actividades al querer cumplir y satisfacer los deseos y necesidades de estos padres de familia y alcanzar su aspiración de ser directora que se da cuenta que su liderazgo administrativo en el que predomina más los trámites de organización y gestión, con el cual tenía un control total de la situación con autoridades, padres y el personal le desgasta bastante por no saber delegar responsabilidades en otras personas.

En éste capítulo destacaré su personalidad y como ha sido su formación profesional, factores importantes que ayudan a comprender el deseo de superación con un actuar que le ha permitido sufrir pero a la vez ir madurando para forjar su propio estilo de liderazgo basado en experiencias.

Por lo anterior iniciaré comentando que ésta **educadora encargada** a quien se dejó el compromiso de fundar un Jardín de Niños hace más de diez años, desde aproximadamente cuatro que ya no atiende un grupo de manera permanente,³⁴ ahora sólo lo hace cuando es necesario, su función principal es la de coordinar la institución realizando gestiones técnico administrativas considerándose por su función y la clave, una **directora efectiva**.

Es una persona de más o menos 1.52 cms. de estatura, 55 kilos de peso, piel muy blanca, cabello ondulado, castaño claro, sus grandes ojos café claro son enmarcados por una ceja de forma regular, la boca de tamaño mediano con

³⁴ Dato obtenido de una nota de campo. (en el que recupero por los datos una aproximación de su cargo con nombramiento pues no tengo la fecha precisa).

labios delgados, posee voz entre grave y aguda, según la tonalidad que le dé ella misma y de acuerdo a la situación³⁵.

Generalmente viste traje sastre con pantalón o falda en colores varios, como el gris, café, azul marino negro, fucsia, amarillo, anaranjado blanco o azul cielo entre otros, su semblante regularmente alegre resalta cuando se maquilla, pues los colores cálidos que utiliza le dan brillo a su rostro. Generalmente mantiene recogido su cabello en una coleta, molote o simplemente suelto, dejando caer sobre sus hombros y alrededor de la frente despejada se observa el pelo ligeramente ondulado.

Tiene Estudios de Normal Básica, con Normal Superior y Especialidad en Inglés, Nivel de carrera magisterial, 7D y una antigüedad en el servicio de 23 años. Ha trabajado en jardines de niños unitarios y de organización completa haciendo funciones de educadora encargada y también como educadora de grupo³⁶.

Continuamente se está actualizando, toma cursos ofrecidos por SEP o pagados con recursos de escuelas de calidad, ha viajado a España y participado en seminarios, dando cursos al inicio del ciclo escolar a educadoras de la zona y al personal donde labora. También participó como representante sindical de la zona a la que pertenece.

Le agrada convivir con la gente que le rodea y tiene la sensibilidad para conocer características básicas e importantes que le permiten estar al tanto del personal que trabaja a su cargo, así como conoce a su personal también se conoce a sí misma y se autodenomina como una persona inexperta, dedicada, responsable, respetuosa, temerosa y muy preocupada que más adelante se abordará con detalle.

³⁵ (R.O. 3, 14/09/07).

³⁶ Datos de archivo del plantel.

Por el momento iré describiendo cómo la directora en la entrevista narra la forma en que se fue formando como directora, primero como educadora de Jardín de Niños Unitario al salir de la Normal, cuando tiene este primer acercamiento a lo que es la práctica profesional, pues va platicando como han sido sus primeras vivencias en el campo educativo y como siente que va adquiriendo saberes y experiencias.

2. Me tocó aprender con la maestra

DIRECTORA:

Cuando sales de la normal, pues inexperta, llevas todos los conocimientos, teóricos, pero no tienes la experiencia de ahorita las chicas, quepues están trabajando todo un año, bueno por periodos, pero saben, pues de las reuniones con los padres, de todo ese acercamiento que tienen con, con una realidad, entonces pues me fui para allá, este no sabía hacer un corte de caja, no sabía hacer un oficio, no sabía pues muchas cosas, entonces pues me tocó aprender con la maestra Juanita aprender, pues todo, todo, todo, todo, me fue a supervisar a ...una ocasión yo tenía 46 niños, este ahí en Herald, fue mi primer este, espacio de trabajo, es era unitaria y me encontró pues regañando a una nena, y me regañó a mi, yo me sentía así, pero súper mal, este me dijo que no le gustaba mi salón, que le faltaba.... mucha decoración, que o sea, la verdad. (E: 02/ 06 – 07. 15/10/07).

La directora dice que cuando salió de la Normal era inexperta, llevaba todos los conocimientos teóricos, pero no tenía la experiencia de las estudiantes que ahora egresan de la Normal. De hecho por años el sostén central de la formación fueron los conocimientos teóricos, como menciona Ferry “La formación teórica se situaba en un cierto nivel considerado primordial y que después se trataba de aplicar sobre el terreno lo que había sido adquirido en el centro de formación” (Ferry, 1997, p.87). En los saberes teóricos descansaba el peso de la preparación profesional por eso había cursos de perfeccionamiento,

los cuales son tomados de forma obligatoria u opcional de acuerdo al mandato de la autoridad en turno.

De ahí que el impacto de la primera supervisión le marca a tal grado de tener la creencia de que esta supervisora por señalarle cuestiones de decoración y el enseñarle a elaborar algunos documentos administrativos es a quien le debe sus saberes, ya en el anterior capítulo señalaba que considera tiene dones gracias a Dios, pero esta creencia es a consecuencia de la experiencia que tiene con la supervisora pues dice “me regañó”, “yo me sentía pero súper mal”.

De verdad niega los saberes que posee, por un lado dice saber y que lleva todos los conocimientos, pero por el otro se siente inexperta Montiel en este sentido señala que “Esta renuncia al saber, es posible gracias a un contexto social, cultural e histórico en el que se inscribe la acción de las mujeres” (Montiel, 2005:1). Pues cómo se puede apreciar, el incidente que tuvo desde sus primeras experiencias como docente le dejan huella, se le reprimió por regañar a una alumna, por la decoración, pero no se analizaron cuestiones de que era un Jardín de Niños Unitario con excesivo número de alumnos, y que posiblemente no había los recursos necesarios para decorar el salón. Por otro lado alude a esta renuncia del saber que culturalmente se considera como exclusiva de los varones, ella como mujer minimiza sus conocimientos teóricos a meros conocimientos que no se pueden manifestar en la acción hasta que alguien más se los enseña y puede ponerlos en práctica.

De igual forma refiere que en nuestros días las estudiantes que egresan de la normal tienen un acercamiento más a lo que es la práctica docente, con los padres de familia, en pocas palabras hay una aproximación a la realidad, como señala al respecto Ferry (1997:88)

Hay una organización de la alternancia entre las acciones de formación del centro y las acciones de formación de campo que se hace sobre la base de una progresividad. Primero hay cursos de perfeccionamiento sobre el conocimiento del medio docente donde los practicantes son observadores durante un cierto tiempo de las clases y del establecimiento., después hay cursos de

participación donde ya no son solo observadores sino que toman a cargo una serie de tareas en la clase y en el establecimiento controlados por el maestro formador, y después vienen los cursos que se llaman "en responsabilidad y entonces se les confía una clase durante tres semanas, un mes y ejercen el oficio de docentes en ausencia del maestro formador que no está presente y que no los controla.

En efecto, se puede decir que actualmente a estos estudiantes de Normal se les asigna un tutor que viene siendo la educadora del grupo en el que va a practicar y es quien se encarga de que sus prácticas sean encaminadas a procesos de formación antes de concluir sus estudios. Por ese orden que lleva este acercamiento al medio se dice es un procedimiento que se construye en la alternancia y se va adquiriendo gradualmente.

Diferente a cuando ella salió de la Normal por eso no sabía elaborar un corte de caja³⁷ o un oficio, problemática que resuelve aprendiéndolo de la supervisora. Este sistema de alternancia que le faltó hace que se considere como inexperta, no se siente con la experiencia vivida o aplicada, pues lo teórico es diferente a lo práctico, ya en el campo de trabajo se enfrentó a requerimientos que no aprendió en la teoría llevándola a aprender una vez que ya esta inmersa en el campo de trabajo.

Ahora piensa que está aprendiendo todo de su supervisora, lo claro es que como lo plantea Ferry "Una formación no se recibe, nadie puede formar a otro. No se puede hablar de formador y de un formado. Hablar de un formador y de un formado es afirmar que hay un polo activo, el formador y un polo pasivo, aquel que es formado" (Ferry, 1997, p.55). En este sentido, lo que esta maestra va adquiriendo con el tiempo no es lo que su supervisora le dice que haga, más bien es la misma experiencia y los requerimientos que su trabajo le van a dictar que realice, dándole la pauta para que constituya su propio estilo, buscando los medios, modos y formas adecuadas para que su formación le dé lo que necesita para poderse desempeñar en el cargo o los cargos que se le encomienden.

³⁷ Documento administrativo donde se lleva un control de las entradas y salidas financieras de la institución que es avalado por la directora, pero administrado directamente por el presidente y la o el tesorero de la Asociación de Padres de Familia.

En este sentido, la supervisora tiene en sus esquemas, un modelo de educadora que no embona con lo que ve en esta maestra por lo que marca no sólo su falta sino otras carencias, le hace la observación de que no le gusta su salón, pues le faltaba decoración, en términos de Elizondo “El Jardín de Niños es y debe ser hermoso. Lo bello forma parte de la cultura escolar porque el niño debe educarse para admirar y amar lo bello, expresión de la perfección y a lo que debe aspirar. Lo bello es un símbolo del bien y por eso se constituye en un valor que hay que fomentar y preservar”.³⁸ (Elizondo, 1999, p.139). En ese momento la supervisora enfatiza en lo desarreglado del salón pues esta fue educada en un modelo como lo plantea la autora, el énfasis que pone en los aspectos marcados es algo en lo que se ha constituido como lo idóneo por eso ahora lo exige a sus educadoras.

También el regañar a la niña es una falta señalada por la supervisora que Elizondo plantea así “Una maestra debe amar más que saber; debe hacer uso de su instinto para escuchar al niño y responder a sus necesidades. El niño no va al preescolar a crecer sino a encontrar ese ambiente de alegría, paz y bienestar que le permitirá ser feliz, en el que la maestra podrá aprender del alma infantil” (Elizondo, 1999, p. 134). Es decir si la maestra hubiera estado jugando alegremente con los niños y su salón tuviera bonita decoración, la imagen dada hubiera sido diferente y en lugar del regaño habría recibido felicitación de parte de la supervisora.

Por lo anterior cabe mencionar que las **educadoras encargadas** de Jardines de Niños Unitarios³⁹ tienen como jefe inmediato a la supervisora, pues en este caso como su papel además de ser docente también es directivo no cuentan con una directora, por lo que la supervisora es quien corrige y asesora en las actividades a realizar. Jerárquicamente representa la autoridad como lo marca el nivel por lo

³⁸ Esto lo dice Estefanía Castañeda, que en el programa “arreglado” para los jardines de niños en México, según el curso de los Kindergarten de Manhattan-Bronx, Nueva York. (JARDÍNERAS, PAIDOS, EDICION ESPECIAL)

³⁹ Plantel de educación preescolar con un solo educador que atiende a un grupo de niños de distintas edades: quien realiza las funciones de director y promueve la extensión de la acción educativa del Jardín de Niños a la comunidad a fin de propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida de sus miembros. (EL JARDIN DE NIÑOS UNITARIO, 1992, PÁG. 7).

que es el superior inmediato al que hay que obedecer y respetar, como sus palabras son ley acepta cierta culpabilidad, dice que es verdad lo que la supervisora le marca como faltas, al aceptar esta reconociendo que debe mejorar, obedecer y enmendar sus errores marcándose retos que le van a trazar una línea de compromiso a lo largo de su trabajo como educadora y posteriormente como directora.

Este aprendizaje que obtuvo en la primera visita además le va a permitir ir valorando y afianzando su vocación, además de reafirmar sus aspiraciones, ya que aunque se considera con falta de saberes prácticos, ahora las experiencias le van a ayudar para ir creciendo profesionalmente, su formación empezó en este primer contacto que tiene con la realidad. Desde el punto de vista de Fullan “Este conocimiento que se adquiere de manera informal con la observación y la conversación y más formalmente con la evaluación y la supervisión, ofrecerá un trampolín para el crecimiento profesional” (Fullan, 2000, p.145).

En este orden de ideas la enseñanza que esta maestra ha obtenido a través de esta experiencia le dará como resultado la búsqueda de un estilo propio de su personalidad que le permitan desarrollar más habilidades, pues si analizamos lo que le es marcado por la supervisora son fallas que pueden ser superadas con la práctica y el desarrollo de aptitudes que le dará el tiempo, por el empeño que ponga en querer hacerlo, la tenacidad que quiera imprimir en todo lo que haga es lo que le va a ir dando la experiencia que ahora por ser joven o inexperta como se denomina , no tiene o no ha desarrollado.

Ella misma desde ese momento se constituye un compromiso, se está exigiendo, le interesa salir adelante por eso quiere enmendar sus errores, de otro modo su actitud hubiera sido de indiferencia ante las observaciones hechas por la supervisora pero como no es así se marca retos como el siguiente:

DIRECTORA:

— **Y entonces**, pues has de cuenta que **después de esa visita** que para mi fue una visita.... en **donde los resultados no fueron buenos, mi.... reto fue así como que jamás, nunca más**, entonces **cuando ella regresó**, bueno, pues **yo sabía que iba a regresar, pues me esmeré mucho**, en... C.O (arruga la frente se me queda viendo y pone una cara de angustia y arrepentimiento como si aun estuviera viviendo los sucesos del pasado).

— **en que la próxima visita tenía que ser así como que muy buena**, y a **partir de esa segunda visita y las que, las que continuaron el resto de mi carrera**, pues **han sido muy buenas, todas han sido felicitaciones**, todas han sido , este, pues **ella ha visto que me dedico, que hago mi trabajo bien**, claro que **tengo errores no, pero, pero que soy responsable**, entonces pues me sirvió **mucho, yo la quiero mucho, yo la aprecio mucho, es.... una persona, para mi, pues muy humana, que cuando nos tiene que llamar la atención, pues nos tiene que llamar la atención, porque es su función**, es, este, **es lo que le corresponde hacer**. En cuanto a mi periodo de, de educadora, este **tuve varias directoras, de las cuales aprendí**. (E: 02/ 06 -07. 15/10/07)

En su narración la maestra sigue expresando que después de esta visita donde su experiencia no fue tan buena, se propuso el reto de que jamás le volvería a pasar y cuando la supervisora regresó, pues sabía que sucedería cuidó mucho los detalles de la visita pasada, pues ahora tenía que dar otra imagen, ser diferente y es así como en la segunda y las siguientes hasta el momento han sido muy favorables y con el reconocimiento de su superior.

El sometimiento al que se compromete desde este momento es un reto para que no le vuelva a suceder lo mismo es de obediencia para sus superiores, ya que estos legitimarán su actuar en lo que resta de su trabajo como docente, el sufrimiento que le da este aprendizaje le condiciona para hacer lo que los demás

le pidan, es una **estrategia** que emplea para no volver a tener contratiempos o tropiezos en su carrera.

De alguna forma la supervisora está ejerciendo un poder sobre la maestra, el personal a su cargo necesita trabajar bien y ahora la **educadora encargada** se siente controlada y dependiente de los saberes que le enseña, Foucault señala que “Esta toma de poder se ejerce sobre la vida cotidiana inmediata, clasifica a los individuos en categorías, los designa por su individualidad propia, los ata a su identidad, les impone una ley de verdad que deben reconocer y que los otros han de reconocer en ellos. Es una forma de poder que transforma a los individuos en sujetos” (Foucault, 1986, p. 30). En efecto ahora por las faltas que le fueron encontradas ya está sujeta y controlada por los mandatos de la supervisora, se siente en deuda con ella y adquiere un compromiso personal de no volver a fallarle, por lo que expresa que nunca más le ha sucedido y hoy sólo tiene reconocimientos por su trabajo.

Ahora ya no ha tenido contratiempos pues la supervisora ve que se dedica, que hace su trabajo bien, aunque tiene errores, pero es muy responsable y eso contrarresta cualquier otra falla, además que de esa primera experiencia que tuvo al inicio sirvió para aprender todo de la supervisora, también aprendió a quererla, pues menciona que la quiere mucho, que la aprecia, pues considera es una persona muy humana, que le tiene que llamar la atención, pues sí, porque esa es su función, le corresponde hacerlo.

Después de la sanción en el aprendizaje viene la justificación y se da el reconocimiento, no lo ve de manera negativa, sólo distingue a la representante de la institución oficial, a su jefa inmediata, que le enseña le corrige y tiene el derecho, la autoridad de llamarle la atención para eso es la supervisora. Asimismo comenta que cuando le tocó ser solo educadora, también aprendió de las directoras que tuvo, admite que no sólo de la supervisora ha aprendido, pues también ha tenido directoras que le han enseñado otras cosas.

3. Soy muy temerosa y muy preocupada

DIRECTORA:

Cuando se abrió el jardín de niños del Palmagorda, yo fui a abrir el censo, y la supervisora quería que yo me quedara en ese jardín de niños pero entonces yo era delegada sindical y.... mmmmm.....soy muy preocupada, y muy temerosa, y además muy respetuosa, de lo que son los derechos de los demás, entonces yo pensaba, si me quedo aquí, como, como encargada, pues se puede prestar a que digan, hay como eres representante sindical, te, te quedas ahí, te acomodaste no, y no, pues no era mi intención, entonces no me quise quedar ahí, además de que mi mamá siempre me decía, tú no tienes el carácter para ser directora, entonces sí, influye mucho lo que te dicen tus papás, tu para directora no hija, tu carácter es muy débil, tu carácter es muy, entonces no, entonces me quedé con esa idea yyy....y por eso pues tampoco quise asumir una responsabilidad antes. (E: 05/ 06. 15/10/07).

Igualmente dice es que es muy temerosa y preocupada, marca que trae de su experiencia pasada, pero además respetuosa de los derechos de otros, esta auto denominación la hace porque comenta que la supervisora, como ya la conoce, sabe de su trabajo, de su compromiso, de su entrega y es algo que le gusta.

Es pertinente mencionar que por cosas del destino a pesar de que ya pasó tiempo y aunque no es la misma zona en que conoció a esta supervisora por primera vez, la vuelve a tener como jefa inmediata en esta otra zona, por lo que cuando le indica realizar el censo para poder abrir otro jardín de niños, la imagen negativa dada en algún momento a la supervisora ya a cambiado, ahora le tiene confianza y quiere darle la oportunidad de demostrar lo que ha aprendido de ella., Clark señala que “Se ha demostrado que el grado en que se conceda a los docentes responsabilidad y participación en el proceso de adopción de decisiones es un importante variable que define a las escuelas

eficaces” (Clark, 1986, s/p). La responsabilidad y participación que le quiere dar ha surtido efecto pues a la fecha tiene una escuela de calidad y es vista por todos como una maestra exitosa.

El caso que se presenta en este momento es que en una colonia perteneciente a su zona escolar hay la posibilidad de la apertura de una nueva escuela, es por eso que su superior inmediato desea darle la oportunidad y quería que desde ese momento fuera la **educadora encargada** del Jardín de Niños, pero el cargo que tiene la maestra de ser representante sindical le impiden aceptar, de lo contrario sus compañeras se lo demandarían, pues ella es quien debe poner el ejemplo de velar por los derechos de los agremiados y si no le correspondía aparte de ser desleal a su cargo estaría incurriendo en una falta que como lo vimos anteriormente ya había aprendido que no debía incurrir en ellas, de lo contrario sería sancionada.

La posibilidad de ser directora por el momento se ve reprimida debido a temores y responsabilidades del propio deber, por lo que dice que para evitar que piensen mal sus compañeras rechaza el lugar, al respecto Clark señala “El pensamiento, la planificación y la toma de decisiones de los docentes constituyen una parte considerable del contexto psicológico de la enseñanza” (Clark, 1986, s/p). Tiene ya una formación más madura de lo que se hace y lo que no, por eso su forma de pensar, de articular sus ideas y su manera de ser le impiden acceder a tomar el cargo que le ofrece la supervisora, reflexiona y considera que no es el momento adecuado, su intención en ese instante es no aceptar ese compromiso pues continúa diciendo que lo que le impide también rechazar la propuesta es lo que su mamá le ha dicho, que no tiene el carácter para ser directora, por lo que reconoce que esto influye en su decisión, de tal forma que le queda grabada y la tiene presente en el momento justo de decidir, aceptando que por esto tampoco quiso asumir antes la responsabilidad de ser directora.

Su pensamiento va al recuerdo de palabras e ideas emitidas por otras personas, Elizondo llama “Juego de identidades” (Elizondo, 1999, p. 59) Es decir, lo que en este caso sus compañeras y su madre le dicen o piensan, le obtura la posibilidad de aprovechar la oportunidad que se le está presentando. Aludiendo a lo que dice Clark esos procesos de pensamiento influyen en la maestra sustancialmente en su conducta e incluso al tomar decisiones importantes en su vida. De forma análoga relaciona lo que su madre y sus compañeras dicen y es por eso que reflexiona que en este momento no debe aceptar.

Si analizamos con detenimiento estas palabras que recuerda de su mamá es lo que le da fuerza para que tome la decisión con mayor ímpetu rechazando la propuesta, debido a que la familia es una institución formadora de valores, hábitos, principios y virtudes, pero también es coercitiva, limita al sujeto, le impide llegar a realizarse, el hecho de que su mamá que es un sujeto clave en la vida de esta directora el que le diga que no tiene carácter, pues es muy débil, influye en ese momento y es determinante, se siente insegura, pues como ella misma lo acepta, las palabras de su madre intervienen en esta decisión y es tan influyente que puede más, que la posibilidad de ser directora.

Igualmente las reglas y valores sociales van permeando en el pensamiento del individuo limitan positiva o negativamente formas de actuar o decidir sobre su propio beneficio.

Esta es la primera propuesta que tiene para ser **educadora encargada**, pero de un Jardín de Niños que aunque no lo dice se piensa que puede crecer en población escolar y el ascenso a directora efectiva si se pudiera dar, ya que como recordaremos cuando fue unitaria también era **educadora encargada**, y no se negó, pero ahora era diferente, este Jardín estaba ubicado en una zona semi-urbana donde su población prometía un crecimiento para poder llegar a ser un Jardín de Niños de organización completa, pero no es el momento de aceptar y continua siendo educadora de grupo, por lo que señala.

4. Yo estaba felizmente como educadora, surge la necesidad de decir, bueno, yo creo que si puedo ser directora

Como se explica en el apartado anterior la primera oportunidad que la vida le da de poder ser directora la rechaza y continúa como educadora donde era muy feliz como dice a continuación:

DIRECTORA.

Yo estaba felizmente, como, como educadora, pero fui muchos años educadora encargada, entonces iba yo, a todas las reuniones de directoras, efectivas, porque yo era educadora encargada no, entonces cuando yo me voy de educadora, con ...educadora un Jardín de Niños de organización completa, pues todo eso se, se acaba, o sea yo nadamas trabajo un grupo, pero fue un periodo, eee...pues valioso, porque en ese periodo pues me casé y nacieron mis hijos o sea y con grupo, cumpliendo, como, como se debe. Después de que ya mas o menos había pasado pues el... el....lo que fue, llll... los primeros años de mis hijos, pues surge la necesidad o sea, surge la necesidad de decir, bueno, yo creo que si puedo ser directora y... y... quiero intentarlo, entonces se, supe en ese momento que la, la única, posibilidad era fundar una escuela, yo no podía decir hay pues me voy a ir a un jardín de organización completa, ni siquiera era mi intención, yo quería hacerlo, y para estar en Pachuca tenias que hacerlo de esa manera, o sea, ve y abre un jardín de niños obtén todos los meritos, desde, desde cero, empieza, y gánate no, gánatelo. (E: 05/ 07. 15/10/07).

Comenta que fue muchos años educadora encargada, por lo que asistía a las reuniones de las directoras efectivas, cuando decide irse a un Jardín de organización completa esto se acaba pues ya nadamas trabaja con su grupo pero estaba felizmente como educadora, pues fue un periodo muy valioso en el que se casó y nacieron sus hijos. Señala que de esta manera trabajó como se debe, es decir de igual forma atendió a sus hijos y el grupo de alumnos que asistía, Elizondo señala en este sentido que: "El desarrollo social y tecnológico, y

la inclusión sistemática y mayoritaria de la mujer en el mundo del trabajo, han transformado los modos de ser cotidianos de los hombres y las mujeres” (Elizondo, 1999, p. 59). Por supuesto tiene la capacidad y fortaleza de no desatender a ninguna de sus dos tareas, la familiar y la profesional haciéndolo como la normatividad se lo indica. Pero una vez que han pasado los primeros años de sus hijos y considera ha cumplido satisfactoriamente con este periodo, narra que aparece la necesidad de decir que quiere ser directora, cree que puede serlo y quiere intentarlo.

Desde luego seguirá atendiendo sus deberes de esposa, madre y trabajadora. Actualmente ya no es mal visto que una persona del sexo femenino trabaje, puede ser buena trabajadora pero tiene que hacer todas las labores que su condición de madre, esposa, hija, hermana etc. competen, Elizondo dice al respecto que “Sin olvidar su lugar de mujer de sujeto débil e irracional, cuya inteligencia y capacidad se ven disminuidas por su afectividad, valor sustantivo para mantener el mundo de lo privado” (Elizondo, 1999, p. 60). Es decir, el significante de madre en el ámbito familiar cobra vida en la maestra cuando se realiza como tal, por lo que cumple su papel cuidando y dando atenciones a sus hijos en este primer periodo de la infancia, su rol de docente no le impide ser una madre al contrario le da la posibilidad de realizarse al mismo tiempo como profesional, pues al igual que trabaja, cumple con su familia y es hasta que siente que sus hijos ya no la necesitan tanto, que surge la inquietud de ser directora, pero no como un simple pensamiento sino como algo más fuerte que le impulsa a sentir que es una necesidad.

La búsqueda de nuevos retos, de formas de sentirse un ser humano completo y capaz le impulsan a no quedarse sólo con el mito de que la mujer es sólo para cuidar a los hijos, para las labores del hogar como anteriormente se pensaba, Elizondo plantea que anteriormente “Las mujeres se veían restringidas a pocas opciones: la vida religiosa, la maternidad o la compulsión por la limpieza del hogar. Hoy, y a pesar de las dificultades que estos nuevos modos de ser tienen

para expresarse, contamos con infinidad de espacios abiertos que esperan a ser ocupados por hombres y mujeres que podamos crear nuevos imaginarios para connotar nuestro sexo en el mundo de la producción cultural” (Elizondo, 1999, p. 202). En este sentido se nota que esta maestra no desea perder su identidad como mujer, pero ambiciona una realización plena y en la búsqueda de los complementos que se lo permitan entonces siente la necesidad que le impulsa a decir que “si puede ser directora”, pretende hacerlo, lo quiere intentar y sabía que la única manera de llegar a la meta era fundando una escuela en un lugar donde le garantizara el crecimiento y le brindara la oportunidad de hacer méritos, empezando desde abajo para poder ganarse el lugar.

En el caso del nivel preescolar se han ido formando ciertas normas o reglas implementadas por las mismas educadoras que algunas veces a través de las prácticas se validan, aunque esto no esté establecido oficialmente por escalafón ellas lo van estableciendo como algo formal en algunas zonas escolares del estado, pues el mismo peso que las docentes le dan hace que se considere que para poder obtener un ascenso a directora es necesario aparte de contar con cierta antigüedad, tener la suerte de fundar un Jardín de Niños con más de tres grupos, de lo contrario no se daría, por eso la maestra argumenta que cuando siente la necesidad de ser directora pues tiene que empezar de cero, piensa en fundar un Jardín de Niños en una zona de Pachuca por ser un lugar urbano, así su matrícula aumentaría y cubriría esa necesidad que siente en ese momento.

En este sentido Elizondo dice que “El deseo no sólo de ser mujer sino de otorgar significado a ese lugar, supone un desplazamiento de la mirada y la función que hasta ahora le han designado un sitio en el mundo” (Elizondo, 1999, p. 62). Su necesidad le impulsa al deseo e igualmente al reto, porque tiene que fundar una escuela en las condiciones que se lo pide la regla, pero además por el momento no está la propuesta que anteriormente le había hecho la supervisora, por lo que asume que debe esperar o buscar los caminos para que su necesidad sea

satisfecha y entonces inicia de la siguiente forma como se documenta en la entrevista.

DIRECTORA:

Entonces **hice una solicitud a la maestra**, a la maestra, que en ese entonces era la maestra Muñoz Sotero, la maestra Magdalena, me acuerdo que fui y le dije, **le llevé una solicitud y le dije**, maestra es que **yo quiero ser directora**, y dice... a **¿qué quieres ser directora?, traigo mi solicitud, ¿y cuál es tu currículum?**, no que **he sido este, encargada** de Heraldito, y que de la Pasti, y de Namiti, y que...
pues todo lo que has hecho 15/10/07 05/07

Elabora una solicitud, para la jefa del departamento y le dice que “quiere ser directora”, entonces ella le pregunta que si quiere ser directora ¿Cuál es su currículum? y empieza a mencionar los lugares en que ha estado trabajando, y todo lo que ha realizado hasta el momento. Por la actitud que muestra la directora y la ligera turbación se puede deducir que esa solicitud no fue favorable, pues como ya lo dijo anteriormente para poder llegar a ser directora y de un Jardín de Niños de la capital del Estado, primero tendría que hacer méritos.

Muy pronto se da cuenta de que no es fácil decir “yo quiero ser directora” al respecto Vite (2004:294) señala que:

En el Estado de Hidalgo, quienes llegan a ser directores de escuela primaria, que también es el caso del nivel preescolar reciben la autorización o designación correspondiente del Instituto Hidalguense de Educación (IHE), mediante dos vías frecuentes, una larga y otra corta, la larga se le denomina así porque “Puede durar varios años en que los profesores siguen todo un proceso y cumplen una serie de requisitos para que se les asigne en “propiedad” su clave 21 que les acredita como directores y es reconocida oficial y sindicalmente.

La otra mas corta se divide en dos formas: a) contar con las relaciones suficientes para acceder a una plaza en propiedad sin cubrir todo el proceso, o sea tener un “padrino” lo suficientemente fuerte que influya de alguna forma para obtener la clave; b) la designación hecha por el supervisor de zona quien tiene la facultad para nombrar directores comisionados en las escuelas que así lo requieran, sin embargo, esta comisión no implica un cambio de plaza para los nominados, quienes sólo tienen una “autoridad prestada” según su propia percepción en tanto esta tarea es temporal, el mismo supervisor la puede retirar o los docentes renunciar a ella.

Para cualquiera de estas formas se ve que lo necesario es tener un buen capital social que le permita a la profesora obtener el reconocimiento que le ayude a alcanzar el ascenso, pues fue notorio que el capital cultural⁴⁰ acumulado al presentar verbalmente su currículum no fue suficiente para convencer a la jefa del departamento representante de la SEP, por lo que ahora tendrá que cultivar ese capital social que le permita acceder a un plano más fuerte e ir afianzando sus lazos que le apoyen como Puntnam señala “nuestros ingresos están determinados por el alcance de nuestras relaciones sociales, más incluso tal vez, que por las credenciales educativas” (Puntnam, s/a, p.13).

No obstante su primer intento no la decepciona, tiene la necesidad de ser directora y como ya se lo propuso, cuando se presenta nuevamente la oportunidad de que la supervisora le ofrezca fundar un Jardín de Niños, pero le explica que es un lugar donde ya han iniciado tanto las gestiones como las clases los integrantes de la Organización Antorcha Campesina, que como lo documenté en el capítulo anterior, es una organización que lo que se propone lo logra y aunque ellos dicen ser pacíficos, todos sabemos que es una organización aguerrida que hasta cierto punto están manipulados por otras organizaciones y con tal de lograr sus propósitos muchas veces no miden el peligro ni les importa a quién perjudiquen pues lo primero es alcanzar sus metas.

A pesar de lo anterior no se intimida y conociendo esto la maestra se arriesga, no le importa ahora eso, como ya lo mencionó llegó el momento en que la necesidad de ser directora le apremia y sabe lo que quiere, por lo tanto se arriesga y quiere jugar este reto que la vida le pone para cumplir el deseo y la necesidad que tiene de ser directora.

⁴⁰ El capital cultural es un tener transformador en ser, una propiedad hecha cuerpo que se convierte en una parte integrante de la persona, un hábito. Quien lo posee ha pagado con su persona con lo que tiene de más personal: su tiempo. Este capital personal no, puede ser transmitido instantáneamente.

Puede existir bajo tres formas: en el estado incorporado, es decir, bajo la forma de disposiciones duraderas del organismo; en el estado objetivado, bajo la forma de bienes culturales, cuadros libros, diccionarios, instrumentos, maquinaria, los cuales son la huella o la realización de teorías o de críticas a dichas teorías, y de problemáticas, etc.; y finalmente en el estado institucionalizado, como forma de objetivación muy particular, porque tal como se puede ver con el título escolar, confiere al capital cultural, que supuestamente debe garantizar propiedades totalmente originales. (Bourdieu, 1987.p.12)

Pues dice tiene habilidades y un talento que Dios le ha dado, cuestión que igual ya documenté en el capítulo uno, lo que le permite sobrellevar la situación y se decide a intentarlo sin pensar más en si va a poder o no, tiene y mantiene un deseo que estaba oculto y ahora se manifiesta, es el momento que cobra fuerza y lo realiza.

Al decidirse a ser directora, ya no ve sus limitantes o lo que su mamá le dijo, ahora ve sus habilidades, esas cualidades que le pueden ayudar, ya no piensa en otra cosa más que en lo que quiere y como lo puede lograr, pero además quienes le pueden ayudar a lograr lo que tanto anhela. Por eso esta segunda vez que le hace la propuesta la supervisora como sabe lo que quiere no deja pasar la oportunidad y acepta, pues como señala en seguida, ella “sentía que era fácil ser directora”.

5. Yo sentía que era fácil ser directora.

DIRECTORA:

Yo sentía, que era fácil, ser directora, pero ya que estas de este lado, te das cuenta de que es muy complicado, que no es tan fácil decirle, ni reportarlo, ni descontarle, ni nada, o sea que ya, que ya es...es otra cosa. A veces quisiera que hubiera una escuela para directoras no y que te dijeran como resolver, pero te vas formando en la práctica, cometes errores y luego, pues ya, ya vas, vas mejorando año con año, pero creo que nunca llegas a, a...saber lo suficiente no para enfrentar pues todo lo que, perdón todo lo que tienes que atender, yo les he dicho, yo se, muchachas, que en este momento ustedes pueden estar pensando, yo sería mejor directora que ella, yo ya hubiera hecho esto, yo ya hubiera hecho el otro, yo, yo pensaba igualitito que ustedes, igualitito, pero ya estando de este lado, ya son otras cosas, la... las circunstancias no, ya tienes que ver muchas situaciones, ya, ya no puedes decirle al papá, eee no, no, tu tienes que cuidar,... pues, pues tu imagen, o sea tu tienes que ganarte la autoridad, pero no por, por ser exigente y por, no, no, no, sino, porque tu, eres ejemplo de puntualidad, porque eres ejemplo de

responsabilidad, por que eres ejemplo **de armonía**, por que eres ejemplo de **congruencia**, **entre lo que dices y lo que haces**. (E.02/ 08 10/10/07).

Pero hasta que la maestra experimenta la responsabilidad de ser directora, su percepción de lo que esto implica le permite ver que no es fácil, expresa que pensaba que si lo era, pero ya que se esta del otro lado, pues se da cuenta de que es diferente, que es muy complicado al respecto Vite señala que “De acuerdo a lo dicho por los directores esto representa una “carga muy pesada” que llevan en su espalda, porque sus límites personales, sumados a las condiciones imperantes, no permiten el cumplimiento cabal de esta encomienda que por otro lado es polisemia, por tanto su contenido puede diluirse en la práctica” (Vite, 2004, p. 294). Sin embargo, en este sentido la maestra al igual que otras directoras asume la responsabilidad de ejecutar múltiples actividades con relativa facilidad y busca cumplir con todo lo que está a su alcance para desempeñar satisfactoriamente el compromiso adquirido, aunque no siempre es claro para muchas, ella reconoce que no es fácil decirle al compañero que está mal, reportarlo o gestionar para que le descuenten.

Porque como señala la autora es una carga muy pesada, puesto que no sólo es llevar el título de directora, hay que tener una basta preparación, para poder velar para que se imparta una educación de calidad en bien del país y también existen limitantes personales que si no se trabajan de acuerdo a los requerimientos de la institución limitan el cumplimiento de la encomienda que no se compone de una actividad sino de muchas, por lo que hay que ser muy tenaz para poder sortear los obstáculos que se presentan.

Por eso menciona que quisiera que hubiera una escuela donde prepararán a las directoras, que les dijeran como hacer las cosas, como resolver los problemas que se les presentan, nuevamente alude a que la formación se va dando en la práctica, como ya lo marcaba antes, cuando decía que también había aprendido de las directoras que había tenido, Vite al respecto advierte que “Los directores

por medio de mecanismos más relacionados con la tradición oral y por la observación en tanto primero fueron docentes y vieron cómo trabajaban sus directivos, se transmiten estas encomiendas y expectativas que si bien pueden aparecer puntualizadas en los documentos normativos, estos no siempre llegan a los directamente interesados” (Vite,2004,p.295). De tal forma que sus aprendizajes han sido prácticamente lo que ha visto de su supervisora y de otras directoras ya que retomando lo que Vite dice, el desconocimiento de la maestra de que existen documentos normativos o tal vez sabe que los hay pero no los tiene a la mano le dejan en falta de saberes para poder resolver algunas problemáticas que se le presentan, sólo pone en práctica lo que ha aprendido de otras personas y piensa que su formación se irá dando en la práctica y con el tiempo, pues como dice el dicho la “práctica hace al maestro” y ella así parece que lo cree, solo que al experimentar va conociendo y enfrentando las situaciones que se le presentan en su camino.

Finalmente reconoce que “se cometen errores pero se van mejorando año con año”, aunque nunca se llega a saber lo necesario, para afrontar todas las tareas que se tienen que atender. Ahora que es directora se da cuenta de las diferentes situaciones que se presentan e interpreta las actitudes de las educadoras a su cargo pues dice que en algún momento también lo pensó, “supuso que podría ser mejor directora” que la que estaba en el momento al frente de la escuela cuando fue educadora, ahora dice que sus educadoras “pudieran estar pensando lo mismo, como ella lo hizo” pues creía que las cosas eran fáciles, y hubiera hecho esto o aquello, incluso se los ha dicho, porque así lo sintió en algún momento. Solo que actualmente tiene que cuidar su imagen, ganarse la autoridad, el estar del otro lado implica ganarse a los padres ya no les puede decir cualquier cosa, debe saber como señalárselos pues esa relación con los padres de familia, significa mucho, ahora no puede expresar nada que le afecte y le lleve a fracturar esa relación que tiene con ellos, cuida su perfil, pues tiene que seguir manteniendo su autoridad, pero no con rigidez, sino con estrategias como el ejemplo.

Vite señala en este sentido que “Resulta muy importante que los directores sean un ejemplo de conducta decorosa frente a la comunidad escolar” (Vite, 2004, p. 324). Práctica que se ha venido dando desde hace muchos años, en 1861 cuando desapareció de las escuelas la enseñanza religiosa y los sacerdotes quedaron excluidos de esta práctica al interior de las aulas, se indica que para contratar a los preceptores debían tener como requisito indispensable para su contratación, calidad moral, y las buenas costumbres eran valoradas en su desempeño.

Por lo anterior aunque ya han pasado muchos años de esto aún existen maestros que practican con el ejemplo como esta maestra que dice debe ser ejemplo de puntualidad, responsabilidad, armonía y congruencia entre lo que dice y lo que hace. Aunque que esto no es tan factible y menos si sola quería hacer todo. Ese ejemplo del que habla no ha sido fácil, ni gratuito ha tenido consecuencias y ha sido producto de mucho trabajo, además en parte del desconocimiento de lo que podía haber sido su función directiva, pues entre otras cosas no sabía delegar como a continuación lo expresa.

6. No sabía delegar

Siguiendo el ejemplo que las autoridades le ponen desde el principio quiere trabajar sobre esa línea y una prueba más es que las palabras del presidente municipal le motivan a trazarse metas que piensa cumplir.

DIRECTORA:

Queriendo de que esto creciera... pronto, yo recuerdo que le dije a...a Martita, que en aquel entonces era la, la asesora técnica del sector, le dije Martita yo quiero que este Jardín de Niños. (Hace una pausa y entre cierra los ojos recordando). En ese entonces era,... presidente municipal, mmm... pues no recuerdo, pero tenía un slogan que decía, Pachuca, el mejor lugar

para vivir, y yo le dije a martita, yo quiero que...que este jardín sea, considerado en, en la zona el mejor lugar para estudiar. entonces yo le quiero echar muchas ganas, entonces efectivamente, empecé a, a trabajar este, bastante pero muy arduamente, y... con la poca experiencia en la dirección, pues no sabia delegar, delegar responsabilidades, todo lo hacia yo, todo lo hacia yo, incluso, inclusive, no sabía delegar responsabilidades en la asociación de padres de familia, en mis compañeras que ya, que poco a poco fueron llegando, eee, en primer lugar por la falta de experiencia, y luego que también te encuentras de que difícilmente alguien quiera hacer las cosas, o sea les cuesta trabajo, aunque se, que pues es, es compromiso y es obligación de todos colaborar, pero ahí quien mas interesado está, pues es quien lo viene haciendo ¿no?. (E: 05/ 03 15/10/07).

Puesto que siente la necesidad de ser directora y para que esto se diera quiere que el Jardín de Niños crezca por lo que externa a la Asesora Técnica del sector, que quiere que el “Jardín de Niños sea el mejor lugar para estudiar”. La frase es retomada de palabras del Presidente Municipal que, trabaja en ese momento. Y para entonces el lema es “Pachuca el mejor lugar para vivir” La actitud de cerrar los ojos y recordar da a comprender los recuerdos le son gratos y satisfactorios.

Nuevamente manifestó el deseo de que este Jardín de Niños creciera, pues es una de las garantías mayores que le pueden permitir llegar a ser directora efectiva, por lo que quiere que este lugar sea considerado el mejor lugar para estudiar, obviamente que esto no es gratuito, pues tiene que trabajar mucho para lograr lo que se propone. Así es que por eso retoma la frase de esta autoridad municipal, pues es una de las estrategias que implementa en su trayectoria para que de esta forma las personalidades se sientan alagadas y se vea beneficiada su gestión.

Cada vez más va aprendiendo y adquiriendo experiencia, sabe que el cultivar capital social, al relacionarse con las autoridades le puede ayudar a lograr sus propósitos. En el álbum fotográfico del archivo de la institución recupero fotografías de este presidente municipal que visita su escuela y le hace entrega de algunos beneficios para la institución, indudablemente esta frase fue utilizada para el logro de fines que le han permitido hasta el momento continuar relacionándose también con las Autoridades Municipales además de las Oficiales y los padres de familia. La intención de que esta escuela fuera el mejor lugar para estudiar, no quedó en deseo, sino que se constituyó en una realidad pues como lo documento en el capítulo uno, en la zona es considerada una de las mejores escuelas y esta integrada al programa escuelas de calidad.

Continua externando que quiere trabajar mucho y confirma que inició trabajando pero con mucho esfuerzo, pues con su poca experiencia en la dirección, no sabía delegar responsabilidades y lo hacía ella, que incluso no se apoyaba de los padres de familia y menos de sus compañeras que poco a poco fueron llegando, por su falta de experiencia y la poca disposición de ellas, pues no siempre hay disposición, aunque sabía que era obligación de todos, no conocía como hacerlo, en este momento aun no sabía emplear las estrategias que con el paso del tiempo fué implementando una vez que la experiencia le enseñó como hacerlo, mientras tanto salía haciendo todo y justificaba a los demás, al menos así lo expresa en el siguiente fragmento rescatado en el registro de la entrevista:

7. Yo tenía que haber delegado responsabilidad

DIRECTORA:

yo tenía que haber delegado más responsabilidad, o sea, has de cuenta que yo lo hice, pero lo hice todo yo, sí, yo tenía que haber delegado con quien, con mis otras compañeras, que de repente no quieren no, tú eres la encargada, y tu hazte bolas no, pero yo tenía que haber delegado, con quien , con la mesa directiva, yo tenía que haber delegado, pues con quien se pudiera, pero has de

cuenta que todo lo hice yo, todo lo hice yo, todo lo hice yo, todo lo hice yo, entonces, pues no puede ser así o sea, eee dejé muchas cosas, que ahorita me, doy cuenta que pudieron no haber sido así. (E.02/ 08 10/10/12).

Manifiesta que debió de haber delegado responsabilidad, pero no fue así, cargó con todas la obligaciones, con todo, por eso es que ahora que ya tiene el conocimiento es que se da cuenta que sola lo hizo aunque lo pudo haber compartido, sin tener que saturarse de trabajo, pues hay actividades que debió repartir.

Desde luego que a consecuencia de la carencia de isonomía⁴¹ en la institución la maestra tuvo que trabajar, haciéndolo todo y esto se debió al desconocimiento, pues las instituciones se van formando de acuerdo a la estructura que se va dando una vez que los miembros organizativos le dan la forma que esta requiere, para esto debe existir una solidaridad de los miembros de la institución, puede existir una continuidad aunque no precisamente haya solidaridad de los integrantes o mejor dicho sí puede haber solidaridad pero mecánica, que es igual a una sociabilidad inadecuada, por el contrario si se da una solidaridad orgánica que es igual a una isonomía, en donde los intereses y las acciones sean de una conciencia colectiva la solidaridad del grupo se volcaría a ayuda mutua, de cooperativismo, pero “ Para que haya vínculo social, es necesario que sus representaciones sean cuestionadas en todo momento en una acción social, que reconstruya la solidaridad sobre nuevas bases”(Loureau, 1975, p.109).

Como lo señala el autor. En efecto, a la maestra le faltó conocimiento de que tenía que dividir el trabajo, que debía de haber anomia⁴², una solidaridad de apoyo entre todos los trabajadores de la institución, esa división y

⁴¹ La solidaridad orgánica es el signo de una ISONOMÍA, de una reciprocidad de intereses y de acciones, de una conciencia colectiva. (Loureau: 1975,109)

⁴² Durkheim vincula el concepto de anomia con el concepto de división del trabajo. Se distinguen dos formas de división de trabajo: la división normal y la división patológica o anómica. Es normal toda división del trabajo que sea fuente de solidaridad orgánica entre los trabajadores: <<La división del trabajo supone que el trabajador, lejos de permanecer encorvado sobre su tarea, no pierde de vista a sus colaboradores, actúa sobre ellos y recibe su acción>>. A la pareja solidaridad orgánica-división del trabajo <<normal>> corresponde, por lo tanto, la pareja solidaridad mecánica-división del trabajo <<anómica>>”(Loureau, 1975:109)

cooperativismo es legal, por lo que pudo haberla implementado, pero por el contrario, consideró que no podía porque difícilmente sus compañeras le iban a apoyar, ya que la encargada del plantel era ella no los otros. Por eso mismo en el momento que tenía que haber delegado responsabilidades no lo hizo, pudo haber delegado con la mesa directiva, con sus compañeras pero sin cargarse de mucho trabajo, no tenía que haber hecho todo ella, ahora se lamenta al recalcar repetidas veces con sus palabras que lo hizo todo, reflexionando que no debió de haber sido así, que las cosas pudieron haber sido diferentes, pero asumía que era toda su responsabilidad.

8. Yo asumía que era toda mi responsabilidad

A medida que el tiempo pasó como bien lo dijo iba corrigiendo y formándose en la práctica, como lo veremos cuando por la misma necesidad es más estratégica para poder sobrellevar el cargo, claro que para que esto sucediera primero enfrente varios avatares, como el siguiente al no saber delegar responsabilidades.

DIRECTORA:

De repente pensaba, como le voy a decir a esta mamá que pues viene de tan lejos, que valla y haga una gestión, que se este tantas horas en algún, lugar, pues va ha ser complicado no, entonces has de cuenta que **todo me lo iba cargando yo, como le voy a decir a mi compañera que pues atiende nadamas a su grupo y ni tiene la comisión de encargada, pues que valla y deje un oficio aquí y deje un oficio allá,** entonces, pues **yo asumía que era toda mi responsabilidad,** entonces, **pues viene toda la responsabilidades.** (E: 05/ 03 15/10/07).

La directora dice: cómo le voy a decir a la mamá, como le voy a decir a mi compañera, pensaba que tanto las mamás como a las compañeras se les complicaba ayudarles, sin experimentar si verdaderamente se les dificultaría, por eso ella misma realizaba toda la carga de trabajo, sin importar que se llenara de

responsabilidades, el hecho de no saber como decir las cosas para que las personas que estaban a su alrededor le apoyarán hace que se valla llenando de compromisos y trabajo. No le ayudan pero no porque no lo quieran o realmente no lo sepan hacer, sino porque no sabe cómo decirles que le apoyen.

Se percibe que no hay una estructura institucional, en su desconocimiento aun no advierte que la estructura de toda institución se rige por normas y reglas, pero esto debe estar establecido para que se institucionalice y se le de la validez. Al respecto Loureau señala que “El análisis institucional debe captar la acción social en su dinamismo y sin prejuizar acerca del sistema institucional existente, tratar de poner en evidencia donde está la institución, es decir, las relaciones entre la racionalidad establecida (reglas, formas sociales, códigos) y los acontecimientos, desarrollos, movimientos sociales que se apoyan implícita o explícitamente en la racionalidad establecida y/o la cuestionan”. (Loureau, 1975, p.144).

Al respecto, es entendible que la maestra no analizó el beneficio de que todos debían ayudar en las gestiones de la escuela, no importando que no fueran directamente encargados de ésta, pues como dice Loureau se debe captar la acción social de todos, para que de forma dinámica se hubieran realizado las gestiones sin cargarle el trabajo a una sola persona, pero para esto debían existir normas y reglas que permitieran una racionalidad de todos los miembros que permitiera a la directora, no exigirles sino hacer cumplir lo establecido en beneficio de todos y de esta forma nadie la podía haber cuestionado al respecto ya que no estaba incurriendo en ninguna falta pues le correspondía organizar y al igual que todos los integrantes apoyar y no asumir que era toda su responsabilidad, pero su inexperiencia no le permitió poder hacerlo.

Pero al no hacerlo así se fue cargando de mucho trabajo como lo menciona en el siguiente párrafo de la entrevista, lo cual deja ver como era su organización.

DIRECTORA:

El hecho de.... de ir avanzando, y coordinadamente con la mesa, con las mesas directivas de cada ciclo escolar, definitivamente siempre fue coordinadamente, pero... las gestiones, las....las búsquedas de mejores precios, y todo eso , pues casi siempre lo fui haciendo, yo , o sea no... no, no era de que loooo...fuera un trabajo así, que el trabajo fuera compartido, porque pues ellas muy difícilmente lo, lo podían hacer, entonces, me fui cargando de muchísimo trabajo, me estresé bastante, fui varias veces al médico. (E: 05/ 03-04 15/10/07).

Menciona que avanzaba coordinadamente con la mesa directiva, pues siempre fue un trabajo coordinado, pero la búsqueda de mejores precios y las gestiones las fue haciendo y que no era un trabajo compartido pues ellas difícilmente podían hacerlo, refiriéndose a las mamás y a las maestras por lo que mencionó en el párrafo anterior, eso le cargó de trabajo, provocándole mucho estrés, acudiendo varias veces al médico.

Como dice Crozier, “Vivimos con una imagen falsa de lo que es la acción organizada” (Crozier, 1990, p.35). La maestra manifiesta temores y menosprecio de que otras personas podían hacer el trabajo por ella, argumenta que había coordinación, porque trabajan coordinadamente, pero termina diciendo que no era un trabajo compartido, pues las gestiones y la búsqueda de mejores precios siempre los hacía, y es que desconocía que cuando la organización no funciona o si algún elemento no está bien situado en su acción de colaboración tampoco rinde el efecto esperado, difícilmente se puede trabajar coordinadamente.

Esto le provocó que se fuera cargando de mucho trabajo y se enfermara, si se analiza con más detenimiento las palabras de la maestra, esta desconfianza de que le podían ayudar otras personas, es por el desconocimiento y también a la razón de que como las madres de familia eran integrantes de la Organización

Antorcha Campesina, podrían apoderarse del liderazgo que habían encabezado antes poniendo en peligro el de la maestra pues como ya lo documenté en el capítulo anterior, primero empezaron a dar clases las mamás y a gestionar la apertura del jardín.

En lo que se refiere a las docentes, igual pudo haber habido un temor de que alguien al apoyarla en las gestiones, se hubieran sentido con derechos, o ante los demás ganar autoridad que sólo le correspondía a ella y así ir perdiendo el derecho de ser la líder de esta institución, lo cual da para pensar que es por eso que esta maestra no quería involucrar más de lo normal a otras personas en las gestiones y así es como prefería hacer todo, sin importar que con esto su salud se afectara. La relación que establecía con los padres de familia y sus compañeras de trabajo era sólo de que todos guardaran su distancia y de esa forma se mantuviera el status quo en el plantel, para garantizarle en el futuro el reconocimiento de ser legalmente la directora, pues en este momento sólo tenía la autoridad prestada, por eso no lograba descansar se estresaba bastante con el cúmulo de trabajo como documenta en la entrevista.

9. No lograba descansar

A causa de que en este momento está construyendo su capital simbólico⁴³, pero que no podía legalizar hasta que los méritos a su trabajo estuvieran respaldados por la denominación de ser directora efectiva o el haber obtenido la clave 21 que le acreditara como directora propietaria del puesto, por eso es que se encontraba temerosa y no fácilmente delega responsabilidades a los demás pues consideraba correría peligro de no alcanzar su propósito que cubriera la necesidad que mencionaba anteriormente. Aunque con esto no lograra descansar estresándose a tal grado de poner en riesgo su vida por manejar tan rápido como lo expresa a continuación.

⁴³ Bourdieu introduce de hecho una cuarta especie de capital: el capital simbólico. Se trata de ciertas propiedades que parecen inherentes a la persona misma del agente, como la autoridad, el prestigio, la reputación, el crédito, la fama, la notoriedad, la honorabilidad, el buen gusto, etc. (Bourdieu, 2002, p.11).

DIRECTORA:

Fui varias veces al médico, como que hablaba yo muy rápido, como que, y yo le decía que sí, que efectivamente, ll,... en **las noches no podía, no lograba descansar**, o sea en las noches **estaba yo pensando, que iba yo a hacer al otro día, a donde iba yo a ir, antes de llegar aquí, antes de atender el grupo, saliendo del grupo, durante el recreo, o sea todas esas cosas, eeeemm....** me percaté de que ya, ha, **a veces, sin necesidad de...de manejar rápido, pues yo ya iba manejando muy rápido, porque ya toda la vida tenía prisa.** (E: 05/ 03-04 15/10/07).

Su nerviosismo le llevó varias veces a ver al médico, explicándole que había notado que hablaba rápido, en la noche no podía dormir, no descansaba, pues sólo estaba pensando en la carga de trabajo del día siguiente y en la manera de distribuir su tiempo para poder atender todas las cosas que tenía que hacer, además que también había notado que ahora manejaba más rápido pues toda la vida tenía prisa.

Los pensamientos de la maestra bloqueaban la oportunidad que se podía dar de trabajar en grupo, de involucrar a sus compañeras y a los padres de familia que estaban dispuestos a darle ayuda, ese afán de querer organizar todo y además realizarlo le impedía percatarse de que ya no estaba sola de que tenía un equipo de trabajo que estaba esperando que ella que era la líder los organizara, que implementara mecanismos, tácticas o técnicas para quitarse el peso que traía encima, que cargaba injustificadamente, por el momento tenía la **autoridad, prestada** de representar a la institución y esto bastaba para que las personas que la rodeaban le pudieran apoyar en todo lo que les pidiera y si no en todo si por lo menos en lo necesario para que se sintiera con menos carga de trabajo y no se estresara tanto.

Enríquez plantea que “La organización tiene que poseer una ley organizadora de los intercambios que defina el tipo de lenguaje que se puede usar y el tipo de

relación que podemos tener con los otros. Esto termina definiendo la identidad de la organización. Cuando más símbolos fuertes existan, más fuerte será la identidad de la organización” (Enríquez, 2002, p.76). En relación a esto que señala el autor, como la maestra apenas estaba estructurando su organización, su forma de pedir las cosas, de tomar iniciativas, de hacer efectiva su autoridad le impedían relacionarse con las personas para poder sacar el provecho que necesitaba e ir consolidando la identidad de la institución y la propia, por eso es que tenía tanto desgaste.

DIRECTORA:

Encontré con un doctor que me decía, haber, tranquilísece y dígame, porqué tiene tanta prisa, porqué maneja tan rápido, si aquí en Pachuca pues todos los lugares son muy cercanos, porqué se desespera, porqué esta tan inquieta, este pues, igual le platicué no, como estaba la situación laboral, eee.... me decía el que si yo ya sabía ,que el estrés, nos podía ocasionar a desarrollar un cáncer, o sea, o cuando nosotras estamos demasiado estresadas, nosotras mismas podemos ocasionarnos un, un cáncer, pues la verdad me, me asustó bastante porque yo no sabía que esto pudiera ser, yo me dormía y lo, lo ,los.... las manos siempre, estaban así como que apretadas, pues de, de... tanto pendiente. (E: 05/ 03-04 15/10/07).

De tal forma que un médico que le atendió después de interrogarla trató de tranquilizarla, explicándole los riesgos que corría si continuaba con tanta inquietud y desesperación, ya que no había motivos suficientes para andar siempre tan aprisa, si los lugares en Pachuca son relativamente cercanos, además le asustó que le dijera que con el tiempo y a consecuencia del estrés se le podían desencadenar enfermedades realmente peligrosas como lo es el cáncer y que no sabía las consecuencias.

Es por eso que ya con más detalle le platicó su situación laboral al doctor y algunos síntomas que experimentaba, como el apretar las manos cuando dormía, que no lograba descansar y es que todo esto se originaba porque

estaba llena de pendientes, que pensaba que podía resolver queriendo planificar sus ideas aun cuando tenía que reposar. Al tener esta consulta con el médico le reconfortó y trato de hacerse a la idea de que debía de llevar las cosas con calma, por lo que a continuación narra que sentía que ya estaba estable y mejor organizado.

DIRECTORA:

Hubo un momento, en el que cuando yo sentí que todo estaba ya, ya estaba, todo organizado aquí en la escuela, que ya estaba, como que todo funcionando, fue el momento en que inconcientemente, porque no fue algo que dijera ya, hay si ya, ya puedo estar más tranquila, como que inconcientemente dije bueno ahora si ya ,ya vamos a tomar las cosas con más tranquilidad, ya vamos a relajarnos, pero... fue un día, bueno no fue un día, pero a partir de ese momento, como que me empezó a... a cobrar no , la, la salud, eee... pues todo ese momento de estrés, que yo ya había pasado, el....surgió a partir de un accidente que, que tuve aquí en la esquina, venía yo pensando, ahorita yo llegando voy a hacer esto, el otro, puro trabajo, no me fije, choqué con un carro, me lastimé, me lesioné el cuello. (E: 05/ 03-04 15/10/07).

Quiso tomar las cosas con más tranquilidad, sintió que ya todo estaba organizado y funcionando, quiso relajarse, pero le ocurrió un accidente en la esquina de la escuela donde trabaja, por venir pensando en todo el trabajo que tenía que realizar y obviamente la presión que se exigía provocó nerviosismo que le bloqueo y no se fijo, lastimándose en el percance al lesionarse el cuello y es ahí donde dice que la salud le empieza a cobrar todo ese estrés que había acumulado.

Se advierte hay un razonamiento lógico de la maestra antes del accidente, pero su impulso es seguir haciendo todo igual, con las prisas y la presión que estaba acostumbrada a exigirse, pensaba que las cosas funcionaban mejor y quiso estar más tranquila, pero más bien solo lo pensó ya que el accidente que tuvo en

la esquina de la escuela le demostró lo contrario, ese suceso provocado por el estrés le hizo ver que su salud andaba mal y que las cosas no eran como las veía, no había razón para tanto estrés y tampoco era razonable pensar que estaba tomando las cosas con calma cuando la verdad era que seguía presionándose pues sólo pensaba en el trabajo.

10. ¡Yo quiero renunciar!

El percance le hizo reaccionar positivamente fue hasta después de recuperarse no sólo del accidente sino de una depresión que fue posterior a lo primero como lo narra en seguida:

DIRECTORA:

Después de tanta actividad, me hizo caer en una,.... en una depresión que ya venía, ya venía de tiempo y este.... y cuando , y cuando fui a tratarme, pues me decía efectivamente, la doctora que, que había sido la consecuencia no de.... de tanto ... de tanto estresarse, porque no deben de ser así las cosas, o sea las cosas si deben de ir...a ritmo, a un ritmo, pero en el que no te perjudique, ni que perjudique a los que están alrededor tuyo, efectivamente las, las cosas deben salir bien pero sin, sin pasar a afectarte, las cosas eee... pues se llegaron a ese limite, en... hubo un momento en el que pues que en que yo me sentía, tan mal en... en ese estado de... de depresión, que no quería, ni siquiera regresar a trabajar, o sea me sentía sumamente incomoda, sumamente, mal, sumamente mmmm..... de no saber ni siquiera que hacer, recuerdo queeee.... cuando ya tenía que regresar a trabajar, no sabía, como iba a regresar, ni que iba a hacer, mmmm.... me tocaba dirigir unnnn.... taller general de actualización, pues que todo el tiempo los hemos dirigido nosotras, sin ningún problema, y...y yo no sabía que es lo que iba a hacer, por el estado en que me encontraba. 15/10/07 05/05.

Por las palabras que expresa ya venía venir esa depresión y las consecuencias naturales de ese constante estrés, pero a tiempo no pudo prevenir y sufrió las

efectos de esa ansiedad, lo confirma la especialista quien le aconseja que las cosas se deben llevar con tranquilidad y a un ritmo que no perjudique al individuo o a las personas que están alrededor de uno y como la amplitud de su depresión fue tan fuerte después del accidente, no se sentía con el deseo, con las ganas suficientes de regresar a trabajar, de hacer lo que cotidianamente había realizado, para ella era extraño que cosas que siempre había hecho como dirigir un taller de actualización ahora pensara que no podía hacer o que no sabía como lo haría, por el estado depresivo en que se encontraba, provocando repulsión a algo que de alguna forma le había dañado a tal grado de haber puesto en peligro su vida y le había derribado en una depresión que le impedía sentirse capaz de poder realizar lo que siempre había hecho, era tanto el desánimo que realmente lo que desea es no continuar trabajando y no queda aquí, pues continúa platicando.

DIRECTORA:

Una mañana me, me levanté, y le dije a mi esposo, sabes que ,es que yo ya no quiero trabajar, yo quiero renunciar, y el pues, sabiendo que era una situación en la que estaba pasando difícil, me dice, mira, tranquilízate, no te preocupes si tu quieres renunciar, adelante, nadamas que pues ahorita tranquilízate, toma las cosas con calma, y hablamos si quieres, incluso fui con mi supervisora, le dije lo mal que me sentía, y ella me hacía ver que las cosas no estaban tan mal, que me tranquilizara, que ella veía una escuela bien, un.... unos elementos bien, que porque yo me sentía así, que... que este, que me relajara, entonces empezó mi tratamiento, empezó a....a hacer efecto, y... y después de ese tiempo pues yo empecé a ver las cosas diferentes no, pero ya, ya después del tratamiento, empecé a ver que... pues que efectivamente las cosas no estaban mal, que el jardín estaba funcionando bien, que...mmmm he, que pues yo tenía todas las capacidades para hacer las cosas, mmm...ahorita, eee.... actualmente, pues me siento bien, pero reconozco que fue un periodo que tuve que haber pasado. 15/10/07 05/05.

Que una mañana al levantarse le dijo a su esposo que ya no quería ir a trabajar, que quería renunciar, pero él como sabía por la situación tan difícil que estaba pasando la tranquilizó con palabras y la invitó a platicar para que de esta forma se desahogara y al mismo tiempo se tranquilizara. Posteriormente también fue a ver a la supervisora e igualmente le platicó lo mal que se sentía, como es de esperarse también la tranquilizó haciéndole ver que las cosas no eran como las estaba percibiendo, que realmente las cosas en el jardín estaban bien, pues tenía unos elementos y una escuela bien, que su trabajo estaba siendo bien llevado y que no había razón por la que se sintiera tan mal.

Como se puede apreciar, esa confianza que tiene a su esposo y a la supervisora son elementos importantes para que le ayuden a superar esa crisis por la que pasa, les confía su angustia y responden a favor para que logre superar la depresión que le acosa, el hablar con ellos el que le hagan notar que la situación no está mal como la veía le permite ver con claridad la realidad, permitiéndole reflexionar que efectivamente todo marcha bien.

Entonces empezó su tratamiento y los efectos no se hicieron esperar, pues se empezó a sentir bien, ahora ya veía las cosas de diferente manera, que la situación no andaban mal, que el Jardín estaba funcionando bien y que tenía todas las capacidades para realizar las cosas. Por lo que en la actualidad se siente bien pero reconoce que fue un periodo que tuvo que haber pasado.

Además el tratamiento que empezó es un elemento que contribuye a mejorar su estado de salud para mirar las cosas de forma diferente, pues reconoce que no había motivo para tanta angustia, obviamente que el factor tiempo es algo importante para que se recupere, pues ella misma menciona que cada vez que el tiempo pasaba las cosas las veía diferentes e incluso se sintió con las capacidades necesarias para continuar laborando sin ningún problema, actualmente se siente bien y considera que es algo que tenía que suceder, lo

cual permite advertir que le sirvió la atención profesional que recibió, pues reflexiona de la siguiente manera:

DIRECTORA:

Luego fui con una doctora este, psicoterapeuta, efectivísima que pues este, **hizo que le platicara no, eso del estrés, era una cosa, pues que ya se te junta con otras situaciones que tu vives de tu familia no, mmm la pérdida de mi papá de una manera trágica, había tenido una depresión posparto, este, y luego junto con todo esto, que no había tenido la oportunidad de atenderme, o sea como que vas dejando todo, todo lo de tu salud, por estar cumpliendo no, ¿y qué cumples?, pues las cosas de tu trabajo y las cosas de tu casa, tu hijo pequeñito tu...., toda, todo lo que son tus, tus situaciones es este,... personales , y las laborales, nunca me, me...no me, yo me hice el propósito de que no me volvería a pasar. 15/10/07 05/05.**

Manifiesta que fue con una psicoterapeuta muy competente, quien le orienta que ese problema que le bloqueaba y la hacia incluso no querer regresar a trabajar porque pensaba que todo andaba mal era algo con solución, no había por que angustiarse. Como es lógico esta persona con la especialidad y la experiencia que le da su profesión realiza un estudio, que le hace razonar lo cual le depura de males por situaciones personales, familiares y laborales acumulados de años y que no había podido atender debido a que para ella lo primero era cumplir.

De ahí que dicen que nunca es tarde, al atenderse reflexiona que descuida su salud por cumplir algo a lo que se pregunta “¿Qué cumples?” contestando ella misma, cosas cotidianas, personales, familiares y laborales, que siempre van a estar presentes., por lo que se hace el propósito de que nunca más le van a suceder. Como recordaremos esta frase ya la ha pronunciado antes cuando por cosas del destino adquiere aprendizajes al inicio de su carrera y esto la lleva a no cometer nuevamente errores en su quehacer laboral, ahora su propósito es algo más poderoso pues se trata de su salud, es una meta que se traza y con el tiempo se nota el cambio.

Para concluir es preciso reflexionar que muchas veces las personas pensamos que acudir a un psicólogo es algo sólo para el que sufre trastornos mentales o quien definitivamente está perdiendo la razón, pero esto pudiera ser un error, ya que un psicólogo es de mucha ayuda como lo hizo con esta maestra. Problemas que traía de años y que se le fueron acumulando en gran parte por su forma de ser como leímos anteriormente a consecuencia de experiencias que ha tenido en una lucha constante de superación y cumplimiento, finalmente razona y se pregunta si tiene sentido ser así, lo que la lleva a modificar su conducta transformando su personalidad en nuevas formas de pensar y actuar.

Principalmente de forma colectiva para compartir el trabajo y la responsabilidad que hasta el momento venía cargando sola, encausa sus pasos por el camino de un cambio de estructura organizacional⁴⁴ para mejorar la organización⁴⁵ de su gestión que como líder ha tenido desde el inicio. Los incidentes vividos le provocan una maduración de su personalidad y firmeza en su actuar, teniendo el aplomo y la seguridad de implementar estrategias que le permitirán sobrellevar las cosas de una forma más cómoda, no sólo para continuar en esta institución sino para proteger su salud física y mental.

En esta lógica implementará estrategias que le permitan delegar sin descuidar la buena relación que tiene con los padres de familia las autoridades y el personal, para lo cual en el siguiente capítulo conoceremos una de las principales estrategias a las que recurre en su liderazgo polifacético, permitiéndole sortear situaciones que se le presentan y salir adelante como siempre pero con menos desgaste como le había sucedido hasta el momento.

⁴⁴ Las organizaciones son conjuntos prácticos que persiguen fines específicos. (Lapassade, G. y Laureau. R. (1981) “ Tres Niveles de Análisis y de Intervención” en **Claves de la sociología**. Barcelona).

⁴⁵ Conforme al concepto anterior, la organización no es sino un medio para alcanzar estos fines (Lapassade, G. y Laureau. R. (1981) “Tres Niveles de Análisis y de Intervención” en **Claves de la sociología**. Barcelona.)

CAPÍTULO III

DE UN LIDERAZGO ADMINISTRATIVO A LA CONFIGURACIÓN DE UN LIDERAZGO POLIFACETICO: EL CONOCIMIENTO DE LOS OTROS

*El político de mayor éxito
es el que dice
lo que todo el mundo piensa más
a menudo
y en voz más alta.*

THEODORE ROOSEVELT

El lector recordará que en el anterior capítulo la directora llega a un momento de crisis provocado por el constante estrés debido a múltiples situaciones personales, familiares y laborales. Al atender su salud reflexiona y decide que no le va a volver a suceder. En este capítulo se abordará como esta crisis que enfrenta le dá la experiencia que la conduce a cambiar el estilo de liderazgo administrativo que llevaba hasta el momento y que no le permitía delegar responsabilidades, pues asumía que era toda de ella, debido a la angustia de perder la autoridad recibida inicialmente y de la cual se resistía a compartir con los demás por prevención a que se le arrebatara, afectando la posibilidad de ser directora.

En esta lógica a partir de esta crisis y el razonamiento derivado de la misma decide un cambio, en el cual va construyendo nuevas formas de gestión que configuran liderazgo polifacético, basándose en la implementación de estrategias que le permiten gestionar, administrar y realizar actividades técnico pedagógicas al relacionarse con todos los miembros de la institución, que le beneficia para tener un conocimiento de los mismos, estando al tanto de sus fortalezas y debilidades para ahora saber en que momento y que tipo de estrategias puede emplear con cada uno, para que de esta forma su gestión siga siendo la misma, reconocida por los padres y autoridades pero sin el mismo desgaste de antes. Es decir, transita a partir del conocimiento de los demás de

un liderazgo administrativo a uno polifacético donde no sólo los padres participan con ella sino que todos los que laboran en la institución.

Así pues, en este capítulo trabajaré el planteamiento sobre la estrategia fundamental que da sentido al liderazgo polifacético, desde la mirada de la directora, quien posee un concepto concreto de cada una de las personas que trabajan en la institución, eso le permite conocer quién y cómo son, tanto las educadoras, como el personal de apoyo para saber de qué modo y con quién contar. De igual forma abordaré uno de los requerimientos de los padres, causa importante para derivar estrategias implementadas a las educadoras para que de manera sutil complazcan a los padres.

1. Quién y cómo son las educadoras, el personal de apoyo, padres de familia y autoridades educativas desde la mirada de la directora

Iniciaré señalando que en el liderazgo de la directora oscilan momentos en los que emplea estilos que aporta Ball como el administrativo, autoritario, interpersonal o antagónico y que brevemente señalo.

Administrativa porque se nota que hay un reconocimiento que la considera la jefa de la institución, ha estructurado tipos de relaciones y procedimientos de control organizativo para simplificar el trabajo y la responsabilidad que le atañe. Está rodeada y apoyada por todo un equipo en el que delega responsabilidades al relacionarse mediando las situaciones que requiere la tarea distribuyendo en el equipo de trabajo.

Autoritaria, porque se impone utilizando estrategias de control organizativo pero que lleva implícito el deseo de lo que pretende lograr, sin que de oportunidad a que los demás puedan actuar diferente a lo que quiere e inteligente al forjar alianzas sutiles pues “Puede reprimir o manifestar las emociones según sea necesario” (Ball, 1987,p.116). No realiza enfrentamientos, por el contrario los

evita, se adhiere a su posición de jefa como defensa, clasifica a su personal y de esta forma adquiere los beneficios necesarios y evita los conflictos.

El estilo interpersonal, corresponde a cualidades de esta directora, lleva buena relación con todos los integrantes del plantel, los padres de familia y las autoridades al ejercer un liderazgo polifacético activa y visible, enfatiza en la interacción con educadoras, padres y niños, esta en constante relación con los elementos del equipo de trabajo, mantiene acuerdos y negociaciones individuales en relación a esto Ball señala que “Los miembros del personal son estimulados a considerarse profesionales autónomos cuyos problemas y quejas pueden y deben ser resueltos uno a uno con el director” (Ball, 1987, p.98). Es decir, establece relaciones informales e individuales de comunicación y consulta lo cual constituye una parte de su fuerza, su lealtad implica retribuir honestidad, lo cual ata al personal que recibe pues está comprometido a dar.

El estilo antagónico cultiva y utiliza a los aliados, estableciendo normas y reglas que se legitiman por los mismos sujetos que intervienen en el juego. “Los aliados son recompensados y alentados” (Ball, 1987, p.114). Le gusta escoger el lugar y el momento para persuadir y convencer, animarlos y premiarlos de acuerdo a la circunstancia.

Los estilos de liderazgo anteriormente mencionados permiten definir que es un **liderazgo polifacético** la característica principal de ésta directora, le he denominado así porque lleva implícito los cuatro estilos antes mencionados para varias de sus estrategias, además del carisma personal, al implementar habilidades y “dones que Dios le ha dado” como varias veces menciona y ha puesto en práctica en cada una de sus acciones estratégicas, lo que le permite tener éxito.

Para explicar como se configura este estilo de liderazgo es necesario observar que cualquier estrategia empleada ya lleva implícito el conocimiento de las

personas, su forma de ser, de actuar y tal vez hasta de pensar, posee un saber profundo de cada una de las personalidades, sacando a flote la característica que más le puede permitir negociar el requerimiento que desea del individuo, por lo que a continuación menciona de cada uno de los actores, lo notable de su temperamento, destacando la cualidad que más le caracteriza en esta relación laboral.

2. Mi maestra de segundo “A” es muy experta

Para esto el conocimiento de sí misma como ya lo abordaba en el capítulo anterior al hacerse auto denominaciones de su persona le da elementos para poder percibir cualidades de los demás y usarlos en bien de una relación de grupo de trabajo para que el ambiente institucional se de conforme a los requerimientos y sugerencias que los padres de familia emiten a necesidades y proposiciones del mismo personal y también a los conocimientos que ya traen de experiencias vividas, al respecto de ésta educadora que tiene a su cargo el grupo de segundo “A” percibe que:

DIRECTORA:

Mi maestra de segundo “A” es muy experta, ella ha sido educadora, tiene 29 años de servicio, y ha sido educadora encargada y ha sido directora, he aprendido mucho de Bertha. E: 05/ 20-21 15/10/07.

La maestra de segundo “A” tiene 29 años de servicio, y es muy experta, pues ha sido educadora, **educadora encargada**⁴⁶ es una maestra con experiencia y directora, por lo que ha aprendido mucho de ella.

Aunque no menciona en este párrafo lo que ha aprendido de ésta, en algunos otros fragmentos de la entrevista menciona consejos que le da al hacerle la

⁴⁶ Educadora encargada, maestra que realiza funciones directivas, pero también pedagógicas, lo que la diferencia de una educadora que sólo se encarga de su grupo de alumnos. (comúnmente este calificativo se da a educadoras que atienden un Jardín de Niños unitario o vi docente, en comunidades generalmente rurales o semiurbanas).

observación de que no debe ser tan tolerante, pues esa nobleza la pueden malinterpretar las educadoras y abusar, piensa en que se les permite hacer cosas que no están permitidas.

También se puede advertir que puede haber una influencia hacia su persona por la experiencia que tiene al haberse desempeñado en varios cargos como lo menciona, por eso es que dice que le ha aprendido mucho. Para esto también se puede percibir que existe una relación con la educadora en términos de poder aprender cuestiones administrativas que le son dadas pues con tantos años de experiencia y el haber asumido varios cargos le permita complementar en la directora conocimientos, reconoce hay vivencias que ahora implementa de forma administrativa en su práctica directiva y le ayuda a generar una mayor eficiencia en su cargo.

Por lo anterior, se puede argumentar que hay situaciones de líderes que se aíslan de su personal, pues se imaginan que al relacionarse con las integrantes de su institución puede restarles autoridad, esto puede darse porque las relaciones interpersonales no se da en ellos, convirtiéndose en individuos extraños al personal, lo que repercute y se preguntan porqué no salen las cosas como se planean, cuestión descubierta por Elton Mayo sobre la importancia de las relaciones de grupo “Se percató que el pequeño grupo no puede ser un isolat cerrado sobre sí mismo, cuyas leyes tuvieran un funcionamiento autónomo” (Lapassade,1981,p.136). Caso contrario en esta directora, pues permite se le sugiera o aconseje de tal forma que le ayuda en bien de su liderazgo.

Ella sabe que no está sola y que las afectos del grupo son importantes en el contexto social dentro del sistema de la escuela, por lo que es bueno cultivar las relaciones interpersonales he aquí la importancia del capital social que siembra para nutrirse de los conocimientos y experiencias de los demás, fortaleciendo su vínculo a través de alagar a la persona reconociendo cualidades sobresalientes como en este caso que valora las funciones y antigüedad que tiene la maestra que denomina como experta.

3. Mi maestra de segundo “B” le falta compromiso y responsabilidad, ha avanzado mucho

La maestra que describe en seguida le observa carencias y faltas pero también cualidades para justificar lo negativo de su práctica docente, existe una ambivalencia que le hace distinguir lo positivo de lo negativo, no todo en ella es negativo, encuentra cosas positivas y muy valiosas.

DIRECTORA

Mi maestra de segundo B, de hecho ella, **desde que llegó eee....., le falta un poquito de congruencia entre lo que dice y entre lo que hace**, entre lo que dice, todo es perfecto, porque todo lo hace, es muy positiva, es muy tolerante, o sea es una gran persona, con sus padres se lleva bien, pero en cuanto a lo que hace de repente, infringe, falta... algunas cosas, le falta compromiso, y le falta responsabilidad, que ha avanzado mucho, mi maestra, muchísimo, yo la aprecio, por todo lo que ha avanzado. E: 05/ 18 15/10/07

Al principio la directora menciona que desde que llegó la maestra de segundo “B” le falta congruencia entre lo que dice y lo que hace. Pero se ve claro que hay tolerancia para la educadora porque a pesar de toda esa incongruencia que percibe hay cuestiones que le permiten que se le aprecie, pues se lleva bien con los padres de familia, cuestión importante para la directora, como es muy positiva y tolerante además de buena persona con los padres, básico para la dinámica de la institución, compensa la incongruencia que le está caracterizando ya que tener contentos a los padres, el que se sientan bien con ella es un logro.

Es interesante percibir como la directora aprecia mucho a esta maestra que se lleva bien con los padres de familia, por lo que aunque de repente infringe, falta, no tiene compromiso y responsabilidad o le falta congruencia con lo que dice y lo que hace, se le aprecia pues tiene otras cualidades como positiva y tolerante aunque no se especifica seguramente es con los padres de familia, algo importante para la directora, pues no solo ella los complace esta educadora

también lo hace lo cual le place pues eso ayuda bastante para tener un clima de tranquilidad en la institución educativa.

4. Mi maestra de Tercero “A” es excelente, sin embargo, muy tradicional

De forma parecida a la maestra experta considera a la siguiente educadora quien con su manera peculiar de llevar el programa o poner en práctica los conocimientos, le hace acreedora a este término de excelente destacando aspectos positivos y negativos de su trabajo.

DIRECTORA

Mi maestra Rosi, mi maestra Rosi es excelente, es sumamente responsable, cuidadosa, este, dinámica, o sea le gusta su trabajo, sin embargo mi maestra, es muy tradicional, sumamente tradicional, sin embargo el hecho de, cambiar a un programa, pues se le dificultó bastante, bastante, bastante, el primer año que se aplicó Hm..... difícilmente este... haz de cuenta que aunque ella quisiera, ... es muy difícil porque la concepción que ya traes, de lo que es la enseñanza y el aprendizaje, es difícil que la cambies, o sea tu crees, y estás convencida, que los niños aprenden, porque tú les enseñas, porque quieres enseñarles todos igualitos, pues así crees, y así sigues enseñando ¿no?, entonces que un programa, por muy bien fundamentado que éste, te convenza, de que ahora no va por ahí el asunto de que ahora le tienes que dar la oportunidad al niño, de que el construya su propio aprendizaje, en relación con otros niños. E: 05/ 22 -23 15/10/07

Aunque la directora argumenta que es muy tradicionalista su maestra Rosi, la considera excelente, sumamente responsable, cuidadosa y dinámica, le gusta su trabajo, reconoce sus cualidades pero es muy tradicionalista, dejando ver que a la vez que destaca cualidades positivas también da a notar lo negativo de las personas.

Menciona que se le ha dificultado bastante cambiar al nuevo programa, sobre todo aplicarlo pues desde el primer año fue con dificultad, ya que la concepción que tiene de lo que es enseñanza aprendizaje, no le permite ver que los aportes pueden ser diferentes, por lo que resulta difícil que cambie su manera de enseñar, está convencida de que los niños aprenden porque se les enseña a todos igualitos.

Lo cree de esta forma por eso así continua enseñando, entonces cuando hay cambio de programa dice la directora que por muy bien fundamentado que esté, aunque a los demás les convenza a ella no y por ahí no va el asunto de enseñar de forma tradicional continúa mencionando, pues ahora se quiere que se le dé la oportunidad al niño que vaya construyendo su propio aprendizaje, en relación con otros niños.

Es decir, pareciera que la forma de enseñar y transmitir conocimientos a los niños, así como el que se le dificulte la aplicación del nuevo programa le preocupara, pero realmente el que sea tradicionalista le permite dar el calificativo de excelente a esta educadora por su forma de enseñanza que gusta y complace a los padres, lo cual le beneficia pues los padres de familia entre sus demandas una de las mas prioritarias es que les enseñen a leer y escribir a sus hijos, por lo que finalmente no importa que no pueda aplicar el programa actual, lo importante es que tiene cualidades que permiten tener éxito en su labor diaria ante los ojos de los padres por eso para ella es excelente.

De todo lo anterior se deduce a una directora administrativa que se preocupa porque las cosas se lleven como lo marca lo normativo, que el programa se ejecute como se esta indicando, o como la mayoría de las educadoras lo interpretan, pero a la vez es interpersonal y antagónica pues reconoce que a pesar de que esta maestra no puede, es excelente pues tiene cualidades que le dan meritoriamente este calificativo, y por serlo le es benéfico, Fernández (1996) menciona en este sentido que: “En un establecimiento institucional existen por

lo menos tres niveles de significados: el nivel de lo percibido y lo dicho, el nivel de lo percibido y silenciado y el nivel de lo no percibido, lo reprimido y lo negado” (Fernández, Citado en Vite, 2007, p.85). En este caso el nivel de lo percibido y lo dicho es que ella ve que se le dificulta la aplicación de programa desde el primer año y por mucho que lo intente no se le da aplicarlo como la normatividad lo indica. Por la otra el nivel de lo percibido y lo silenciado es que ella enseña con métodos tradicionalistas pero que de alguna forma lo calla pues es algo que le beneficia para mantener el buen trato y su liderazgo con los padres y la misma educadora, si a ellos les gusta y a ella se le facilita como que no se da cuenta de esto, que lo aplique aunque ante los ojos de las autoridades ella diga que le insiste pero no se le da.

Y en el deber de lo percibido, lo reprimido y lo negado es que aunque la directora percibe que estas prácticas pueden afectar el proceso de los alumnos las permite pero reprimen de alguna forma el actuar de las otras educadoras que tienen otra concepción del nuevo programa afectando el proceso del mismo y las prácticas de las otras compañeras. Y a pesar de que la directora no diga que esta educadora esta trabajando como a los padres les gusta, sólo dice que no lleva a la práctica el programa, de alguna forma ella lo permite para conservar su liderazgo, pues no se queja de que no enseña bien sólo dice que es tradicionalista, que le cuesta trabajo aplicar el programa por competencias, a lo que se puede interpretar que sí, es verdad, pero si esto finalmente es un programa más puesto en práctica que con el paso del tiempo se podrá ver si es factible o no para continuarlo o sustituirlo por otro, entonces que más dá que la maestra sea tradicionalista, si su trabajo es excelente.

5. La maestra de tercero “B” es mi amiga

En el caso de esta maestra lo interesante del dato es que la considera su amiga, y cabe mencionar que en una nota de campo recabada en una charla informal y

escrita en mi diario⁴⁷, escribo que esta educadora es de las que por el momento tienen menos tiempo en el Jardín no tengo el dato con precisión pero tal parece y este curso era su segundo en el plantel. Situación que me consideré un poco extraña pues se cambió de un Jardín de Niños que le quedaba mas cerca de su hogar y ahora en esta escuela estará más retirada de su domicilio.

Cuestión que me da a pensar en lo que Fernández menciona en su cita que escribo mas arriba sobre, lo oculto, y lo no dicho, pues este es un cambio que pudiera deberse a que alguien la motivo a pedir cambio para estar cerca de su amiga, pues la amistad le da la confianza y sería una forma mutua de tener quien la apoye en los momentos difíciles.

DIRECTORA

Mira, la maestra de tercero “B” es mi amiga, desde hace mucho tiempo y la conocí en la normal, y después trabajamos juntas en Tlapatepec, con ella me llevo... bien , porque es mi amiga, de que nos... podemos, le puedo comentar mis penas, mis penas de mi casa de mis hijos, de mi....pero he logrado también, comentarle, que me comente, con todas me llevo bien vaya, pero con alguien ya más, es... con la maestra de tercero B” porque es algo así más como para poderme desahogar y hasta echarme un chillido porque de repente lo necesitas no. E: 02/ 9 – 10 10/10/07

Se percibe que hay una gran confianza con su compañera a la que considera además una amiga y es que la amistad se ha dado porque la conoce de años y como ha correspondido a esa confianza, pues ambas se platican situaciones personales con tanta familiaridad que hasta puede llorar para desahogar sus penas, situación que permite considerarla su amiga y si bien se lleva convenientemente con las demás compañeras con ella es diferente pues es su amiga.

⁴⁷ (DIARIO DE CAMPO. 05/07).

Como todo líder necesita un aliado y en este caso su estilo de líder polifacético no es la excepción, sólo que es una amiga ya probada y comprobada de que puede ser fiel, para confiar a tal grado que le cuenta sus penas y hasta puede llorar con ella, ya que la conoce desde que estudiaron juntas la normal. En este sentido Ball señala que “Los aliados del director, y sus adversarios, son reconocidos como una parte del terreno normal de los intereses rivales y las divisiones ideológicas entre el personal” (Ball, 1987, p.114). Con esta compañera y amiga su gestión garantiza un mayor éxito tiene a alguien de confianza cerca.

Es decir, si tiene a esta maestra como aliada, sus adversarios se cuidarán porque habrá siempre alguien si fuera necesario vigilándole la espalda, de igual manera la fidelidad como amiga la llevará a advertir situaciones laborales que la directora por su rol de jefa no logre percibir de tal manera que esta maestra será la indicada para comunicar acuerdos o desacuerdos, dichos, percibidos o callados para alertar a la directora de que su rol de líder va bien, esta en peligro, o necesita un cambio.

6. La secretaria era una niña tan inexperta...ahora yo le digo, yo te necesito, eres mi brazo derecho

En lo que respecta al personal de apoyo, comenta varias situaciones dadas con la secretaria que al principio fue muy difícil que se adaptaran, pero ahora las dos se necesitan.

DIRECTORA

La secretaria era una niña que era su primer plaza, bueno su primer trabajo, valla ¡hay! niña preciosa, era una pequeña, taaaan eee,..... tan inexperta, era muy irresponsable, eraaaa.... muy irresponsable, eraaa... muy descuidada, y entonces, llega, con prepa nadamas y, y....pues me llega así no, y yo le dije... no si, y yo le dije, yo necesito que tu seas mi brazo derecho, yo necesito que

tu aprendas y que tu esto y que tu el otro, si, costo, un año de lagrimas, un año de sufrimiento, de ella y hasta no enojábamos, este, hacia las cosas con descuido, hacia las cosas, con irresponsabilidad, pero hubo alguien,... porque me he apoyado mucho de las otras directoras, y como le hago, o sea dime, y hubo una directora, que, que yo la admiro mucho, y me dice, déjala, tiene que aprender, déjala, porque si tu empiezas a asumir su función, no va a aprender, déjala, tiene que llorar, si que llore, pero que lo haga, y así era, hubo un tiempo, que yo decía, que se cambie, nadamas que ella no, y hubo un tiempo en que ya se quería cambiar, porque así como que, que yo le dejaba las cosas, y ella sufría, y luego me las entregaba, y es que aquí está mal, y es que aquí está mal, y es que aquí esta mal ¿no?, “pero”...énfasis marcado en esta palabra. ¡Ya con el tiempo ella empezó a ver que si podía! que si podía hacer las cosas bien, que si podía ser responsable, que si podía todo, ¿no?, “entonces”, y todavía se lo dejaba, y todavía se lo dejaba y todavía se lo dejaba, E: 02/ 10 – 11 10/10/07.

Menciona que la secretaria al principio era una niña inexperta, pues fué su primera plaza, y el primer trabajo, por eso era tan descuidada, tan irresponsable y sólo tenía estudios de preparatoria. Cuando llegó le dijo que quería que fuera su brazo derecho y tenía que aprender esto, aquello y lo otro, lo cual costó un año de lágrimas, de sufrimiento hasta se enojaban pues hacia las cosas con descuido, con irresponsabilidad, pero hubo alguien que le aconsejó, pues siempre se ha apoyado de otras directoras, tan es así que hay una a la que admira mucho y le dijo esta, “déjala, tiene que aprender”, déjala porque “si tu empiezas a asumir su función nunca va a aprender”, déjala, “si tiene que llorar, que llore”, “pero que lo haga”.

En un período pensó que era mejor que se cambiara pero no quería, después ya pretendía irse porque le dejaba hacer las cosas y se las regresaba para que las corrigiera, después con el tiempo empezó a ver que si podía hacerlo, que

conseguía hacer las cosas, que lograba ser responsable, que sabía hacer todo, pero todavía se las dejaba.

Aquí se advierte cómo se pone en juego el liderazgo administrativo que busca por la actitud que describe, aunque fue influenciada por otra compañera se ve que aplicó cierto autoritarismo con la chica, inexperta como le llama, pidiéndole las cosas como debían de ser y regresándolas sin miramientos hasta que le salieran.

Puede señalarse de igual forma que aquí no existió esa “comprensión humana” que le caracteriza o ha demostrado en otras circunstancias, aquí era su mano derecha la que le debía responder como está acostumbrada, porque ella la directora iba a entregar los trabajos a la supervisora y si entregaba la documentación bien o mal elaborada pues era su responsabilidad y eso no le era muy agradable. En este sentido Fernández plantea que “Una tensión inevitable entre los deseos de los individuos y la necesidad de amoldarlos a la forma social admitida” (Fernández, 1994, p.18) es lo que la impulsaba a que fuera autoritaria, su deseo era hacer las cosas bien y como ya tenía a quien delegar esa responsabilidad pues ahora tenía a su mano derecha que le apoyaría necesitaba presionarla, por eso es que insistió y probó hasta que finalmente la secretaria se estaba adaptando a la forma de trabajo que deseaba se le entregara.

Por eso menciona le sirvió escuchar los consejos de la otra directora, eran convenientes y como se leerá en seguida no fué en vano su espera, le favoreció para que tuviera la paciencia necesaria de esperar a que la secretaria aprendiera y ahora pueda disfrutar de los frutos que sembró, porque obviamente le enseñó y estuvo supervisando que el trabajo saliera como se lo requiere la supervisora.

DIRECTORA

Entonces, empezó a llegar el momento en el que yo, yo, yo, le decía es que sabes, lo haces muy bien, **empezó a llegar el momento, en que yo ya** no sabía hacer como, **no sabía hacer las cosas y ella si las sabía hacer** o sea, ella hace estadística, **ella hace todos los documentos que se tienen que hacer, yo ya nadamas los firmo, pero pasó un proceso**, en donde yo le tenía que revisar y otra vez se equivoca, y aquí otra vez, y mira que, yo soy la responsable, que bueno, y... **y fue el sufrimiento, pero ahora realmente, yo se lo he dicho, es que de verdad eres mi brazo derecho**, es que de verdad, yo te necesito muchísimo, **yo te quiero, yo te necesito, yo , yo no quiero que, que te llegaras a ir, porque sería pues complicado para mi**, pero bueno pero ella toma la decisión, **si ella quiere superarse, quiere irse, pues yo la apoyo también no, la, la quiero mucho la aprecio, sufro... si sufre, de repente llega enferma**, de repente llega que **llora**, de repente, **pero sabe que cuenta con mi apoyo y, y, y yo cuento con su apoyo también**. E: 02/ 10 – 11 10/10/07.

Después de un tiempo obviamente, narra que llegó el momento en que le dijo es que tú haces las cosas muy bien e incluso la misma directora ya no sabía como hacerlo pues la secretaria elaboraba toda la documentación y sólo las firmaba, pero tuvo que haber pasado ese proceso en el que fue aprendiendo hasta poder decirle ahora que en verdad es su brazo derecho, que realmente la quiere y la necesita y que no desea que algún día se fuera pues sería muy complicado, pero ella es quien toma la decisión y la directora le apoyará en todo, la estima y la aprecia tanto que si sufre, sufre con ella, de repente llega enferma y llora, pero sabe que cuenta con su apoyo porque esta sabe que también cuenta con el apoyo de la secretaria.

Se nota que hay una buena relación que ha florecido con el tiempo, ambas fueron tolerantes y pacientes, las dos sufrieron, pero a la vez ambas aprendieron, actualmente se necesitan mutuamente aunque es notorio que en este momento la directora necesita de la secretaria, ya que., la que elabora todo

el papeleo es ésta, firmando solamente la jefa pues tiene la plena confianza de que el trabajo esta bien hecho de tal forma que su supervisora reconocerá no el trabajo de la secretaria sino de la directora que es quien entrega la documentación.

Por ser una persona joven puede llegar a tener otras aspiraciones e irse, por eso le apoya, ahora que es su mano derecha ha aprendido y no quisiera que se fuera, aunque sabe que puede suceder, pero es la chica la que tiene la palabra, sobrelleva esa relación mientras llega el momento en que se tenga que ir.

7. La maestra de música es muy tímida

La referencia principal que da de la profesora de enseñanza musical es que es muy tímida aunque para esto tiene que hacer más uso de un liderazgo interpersonal para evitar conflictos con los otros elementos.

DIRECTORA

Karina, la maestra de música, es muy tímida, pero pues igual de repente hay que apapacharla, hay que entenderla, hay que escucharla, de repente hay que decirle, no estas haciendo bien las cosas, te invito a que las hagas bien, para evitar que se disgusten las muchachas ¿no?. E: 02/ 11 10/10/07.

Con esta experiencia que tiene ve en la maestra de música que es muy tímida y como una manera de motivarla de repente hay que apapacharla, entenderla, escucharla, pero también hay que señalar que no está haciendo bien las cosas y le invita a que las realice mejor, para evitar tener problemas con las demás compañeras, pero a la vez ella también pueda tenerlos por no orientar e informar de las inconformidades, pues son las educadoras directamente quienes perciben si la clase se da como lo requieren o se debe hacer.

Su estilo interpersonal se manifiesta en esta relación que establece con la maestra de música para hacerle notar fallas, aunque en otro momento cuando

alguien le ha dicho que el compañero anda mal, lo hace en público e indirectamente, con esta maestra lo hace de manera discreta, directamente pero en privado que nadie se entere, sólo ellas con la intención de que corrija, existe un diálogo o encuentro personal para marcar o llamar la atención.

Como se sabe la maestra de música⁴⁸ es un elemento que apoya en el Jardín de Niños, no se encuentra permanentemente en la institución, esto depende del número de horas que le ampare la plaza dada por SEP. De tal forma que es un elemento que hay que tratar bien pues como otros maestros de música van a diferentes planteles y tal vez la opinión de las directoras al igual que las docentes no sea la misma.

En este caso la directora tiene la visión de que esta maestra es muy tímida, motivo por lo que le impide desempeñar mejor su trabajo, ya que generalmente una maestra de enseñanza musical debe ser muy alegre y dinámica para poder transmitir a sus alumnos esa chispa de interés para que la clase se logre al máximo.

8. La doctora es igual a mí, somos muy afectivas

DIRECTORA

La doctora, **la doctora aja, Vet., es igual a mí, o sea, Bety es así como que igual, somos muy afectivas.** E: 02/ 11 10/10/07

Respecto a la doctora comenta que es igual a ella, es decir muy “afectivas”. En este párrafo habla poco de la doctora pero en el capítulo cuatro se hace mención de que la doctora la tenían como comodín al principio, fue hasta que se hicieron presentes las opiniones de los padres que asumió realmente su cargo.

⁴⁸ Elemento de apoyo a las actividades musicales, que no existe en todos los planteles de educación preescolar sólo en algunos, generalmente en escuelas de organización completa y de zonas urbanas más céntricas. (Cuando este elemento no tiene el plantel, quien realiza las actividades musicales es la misma educadora).

Incluso en la primera observación que llevé a cabo cuando la directora me mostraba unos documentos de la fundación del Jardín de pronto le llaman y sale, rápidamente regresa buscando sus llaves, pero no las encuentra, por algunos minutos registra su escritorio, bolsa y lugares donde cree las ha dejado pero no, vuelve a salir y nuevamente registra donde ya lo había hecho en eso entró la doctora y se las entregó ofreciéndole una disculpa pues no sabía porqué las tomó, argumentó que se parecían a las de ella⁴⁹.

Por la observación y las palabras de la directora se puede pensar que tiene razón y que ciertamente es muy parecida a ella, incluso hasta confunde sus llaves con las suyas, pero lo mas notorio es que, al no tener claro cual es su función al principio la tiene como comodín ayudándole a todos y haciendo esto o lo otro como ya lo habíamos leído, es su carácter tan amistoso que con todas se lleva bien como la directora, por eso es que podía apoyar a todos o hacer cualquier cosa que se le solicitara y es hasta que los padres le hacen notar que no cumple con su función que se percata la directora y ella misma ubicándose en su verdadera función.

En realidad parecería que para la doctora el parecerse a la directora le viene bien porque eso le garantiza su permanencia en el plantel de alguna manera, no importa que al principio no se ubicara en lo que era su función pues lo importante es que se parece a la directora en cuanto a lo afectivo y esto subsana cualquier error que pueda cometer o en el que pueda caer, se identifica con está siendo ganancia para ambas y desde luego para la relación laboral que es muy importante.

9. Don Pedrito ni se diga de verdad que lo aprecio

DIRECTORA

Don Pedrito ni se diga, yo de verdad que lo aprecio, porque, cuando llegó igual, me dice la maestra Juana, mijita, debes de tener mucho cuidado con

⁴⁹ (R.OBS. 03/09/07. 1)

este trabajador que te llegó. C.O. (Baja la voz, y lo dice en secreto, como se supone se lo dijeron a ella). **Por qué don Pedro has de cuenta era su primer trabajo,** y entonces **llegó así como muy agresivo,** y muy, sin, **sin tanto tacto con la maestra Juana no,** y entonces **la maestra así como que se asustó,** ahí te va, **pero ten mucho cuidado,** entonces cuando llega, me dije hay... haber como lo recibo, y entonces yo que lo recibo con el reglamento no, este, y esto, y esto, y esto, y esto y si no, y si usted infringe, esto y esto, entonces don Pedro ha de ver dicho zas, era su primer también trabajo oficial, un amor de hombre eee. C.O. (Cada una de las palabras para calificar a esta persona lo hace con mucho énfasis, mueve la cabeza, y afirma tanto la voz, los gestos y los movimientos de mano, con gran ímpetu.) E: 02/ 11 10/10/07.

En cuanto a don Pedrito el intendente, comenta que lo aprecia pues desde que llegó también era su primer trabajo, pero al presentarse con la supervisora lo hizo con poco tacto, un poco agresivo por lo que esta se asustó y le dijo que ahí se lo mandaba pero que tuviera mucho cuidado con él, con esta advertencia se preguntó como le haría y de tanto pensar por la recomendación recibida se previno y lo recibió con el reglamento en mano leyéndole todas sus obligaciones, comentando que tal vez dijo lo que me espera, pero comenta que es un amor de hombre.

Con este individuo se aprecian los diferentes estilos que emplea desde el momento de conocerlo, es autoritaria y administrativa al leerle el reglamento y dejar muy claras y marcadas las obligaciones con las que debía cumplir, igualmente el estilo interpersonal es notorio al hacer lo anterior personalmente y aunque no lo menciona lo debió de haber hecho en privado.

Más adelante su estilo se torna más suave, no es autoritario pero sí sigue siendo administrativo, antagónico e interpersonal al reconocer en público su trabajo, eleva su autoestima y hay una persuasión a que continúe siendo fiel, trabajador

y responsable de ahí la denominación de estilo polifacético, pues explica que ahora.

DIRECTORA

Responsable, no le gusta faltar, y claaaro que cuando él me dice maestra, tengo necesidad salir, yo con gusto, a todos, a todos, el día que me dicen maestra, este tengo que salir, tengo de faltar que, con gusto, pues si todos son bien responsables pues como no lo voy a dejar, claro, adelante, váyase, lo, acom, lo llevo, si, si tiene urgencia no, don Pedro es de los que llegan a las cinco de la mañana, los días que tenemos evento, porque sabe que tiene que estar lavado y limpio, ¿quién hace eso?, hay cada auxiliar taaaan flooojo no, don Pedro cuando llegó decía, si patrona, si patrona. ¡ hayyyy digo no me diga patrona! si jefecita, si jefecita, ¡ hay no me diga jefecita!, y así me decía no siempre, y este, y el chiste es que ahora ya me dice maestra no, he se integra con nosotros, a todos los convivíos que vamos, va don Pedro, es bien bailador, a mi me encanta bailar y es nuestra pareja, nos saca a bailar, y es muy respetuoso, me cuenta sus penas, lo escucho, lo apoyo, me apoya, o sea, es así como que trabajo, pero a parte pues igual, conoce mis penas, y conozco, pues para que se pueda apoyar no. E: 02/ 11 10/10/07.

Es muy responsable, no le gusta ausentarse, claro que cuando le pide permiso para salir o faltar con gusto le da permiso, no se lo niega, “a todos”, pues todos son muy responsables, si tiene urgencia de salir hasta lo lleva. Es de las personas que llegan a las cinco de la mañana los días en que tiene algún evento, pues sabe que tiene que estar lavado y limpio, cosa que no cualquiera lo hace pues hay auxiliares bastante flojos.

Cuando él llegó le decía a todo si patrona, si patrona, pero le dijo que no le nombrara así, entonces le decía, si jefecita, si jefecita, pero como también le señaló que no le denominará así, ahora ya le dice maestra, y el señor de momento no sabía que actitud tomar frente a su jefa, por eso empleaba

diferentes calificativos para dirigirse a ella ya que tenía temor de incurrir en alguna falta que le hiciera perder el empleo.

Ahora se integra con el personal y va a todos los convivios pues es bien bailador y le encanta bailar con todas, es la pareja de ellas pues las invita a bailar, claro que es muy respetuoso, le cuenta sus penas, y lo escucha al igual que ella a él, ambos conocen sus penas y se apoyan. Esta relación que se ha dado entre ellos es de beneficio para la dinámica de la institución pues un elemento importante para que las instalaciones luzcan limpias, ordenadas, presentables para que en los eventos especiales donde la directora muestra cómo es el trabajo que se lleva a cabo se refleje en estos espacios llenos de limpieza, lo pulcro es como la primera carta de presentación que toda visita, autoridad y los mismos padres de familia valoren, le den la distinción y crédito a la directora.

Pero no es sólo cuidar de la escuela también su persona es importante por eso es que ella y sus compañeras le observan y le halagan según sea el caso cuando hay descuido en su apariencia.

DIRECTORA

De repente pues viene ahí medio desaliñado, y mis compañeras le dicen, oiga don Pedro se hubiera peinado ¿no?, se hubiera, y de repente cuando viene así, muy peinado y muy alineado y muy, hay que guapo viene mi Pedrito, que bien se ve así, que no se que, pero pues sabe que, que es en buen, en buen término no , o sea con mucho respeto, de repente nos, nos vamos por ahí que a traer, que los libros, eso, y paso, le paso a comprar su cafecito y se lo traigo, porque, pues quiero que sepa, que de verdad lo valoramos. E: 02/ 11 10/10/07.

De momento viene un poco descuidado en cuanto a su persona, pero se lo dan a notar las compañeras y ya cuando viene arreglado, también se lo observan y lo adulan, lo hacen sentir bien pero con mucho respeto. Pues hay confianza y

como ya se habló también respeto, entre compañeros se aprecian, se necesitan, indudablemente Don Pedro es también un apoyo para las educadoras, pues sus salones si están en orden y limpios es porque se encarga de asearlos, por eso es que también mantienen buena relación con él.

A veces necesitan realizar actividades como cuando llegan los libros y la acompaña a traerlos pero de paso le compra su cafecito, se lo trae para que se sienta bien, para que perciba lo que lo valora y lo aprecia su jefa.

Con la ventaja de conocer a esta persona desde el principio y de haberlo recibido de la manera en que lo hizo con la previa advertencia de la supervisora, fue positivo en su actitud actual, pues si necesitaba el trabajo tuvo que actuar como es ahora de servicial ya que supo desde el principio que era su patrona o su jefa, por eso es que le nombraba de las dos formas y con mucha sumisión, pues después de haberle actuado como líder interpersonal y le leyó la cartilla, no se podía esperar otra cosa, pues si no era servicial, responsable y trabajador, su empleo corría peligro y la directora después de responderle como lo ha hecho obviamente piensa que se adelanto un poco a lo que pudo haber sucedido pero más valió, pues ahora no ha tenido que batallar.

Desde luego sabe cómo tratarlo, el estilo interpersonal que aplica no es sólo con la lectura del reglamento que tiene esta actitud de trabajo, también utiliza estrategias que le han permitido ganarse su aprecio, respeto y lealtad, ya que ambos conocen sus penas y ella corresponde además con muestras de agradecimiento al trabajo y la amistad, como la que menciona al comprarle su cafecito o llevarlo incluso a algún lugar si tiene urgencia para que sepa lo que le valora.

De esta forma, de las propias palabras de la directora hemos distinguido un poco cómo es el personal que labora en esa institución, su descripción es al igual que muchos detalles personales en ella particulares, no señala por marcar

cualidades o aspectos de la persona, se centra en destacar aspectos positivos propios de mencionar en cada uno de los elementos, pero también destaca lo negativo, tiene una clasificación mental de cada una de las personas a su alrededor lo que le permitirá aprovechar positivamente y en beneficio de su gestión. Sus intereses y la manera en cómo se relacionan, así como la habilidad que tiene para conocer sus principales características o algún rasgo en especial le permite estar al tanto de ellos y lo más importante saber por donde llegarles para poder encausarlos a realizar bien su trabajo, pues son la base para la escuela, sin estos su gestión no sería la misma, como lo comenta enseguida.

DIRECTORA

Yo les he dicho aquí, todos son valiosísimos, si no viene Pedro, que amolada nos metemos, si no viene Bety, que amolada nos metemos, si no vienen las educadoras, peor tantito, o sea andamos como zafados, todos creo. E: 02/ 11 10/10/07.

El comentario que emite es que les ha dicho que todos son valiosísimos, pues si no viene el intendente o la secretaria, que amolada les dan y si no vienen las educadoras, peor, pues todos andan como locos, bueno eso cree, así lo comenta. Es evidente que se angustia si alguien del personal falta, pues sabe que tiene un compromiso y la responsabilidad de sacar el trabajo adelante, no puede sustituirlos a todos, bueno cuando es una sola persona tal vez si, pero depende del trabajo que sea, en el caso de las educadoras sustituir las cuando faltan es parte de su función pero cuando es el auxiliar de intendencia es un poco complicado andar barriendo, peor si faltaran dos personas o más a la vez, además el trabajo que como directora tiene es razonable pensar que pueden andar como zafados, como lo expone. Es por eso que les estimula diciéndoles que todos son valiosos ya que esto implicará un compromiso de los mismos pues como ya lo habíamos visto anteriormente sabe usar las palabras.

En síntesis, se lleva bien con todos los integrantes de la institución, dice le cuentan y cuenta sus penas, busca un detalle para identificarse con estos y sin

que se note saber mas de ellos, que también se sientan en confianza con ella, actitud que ayuda a controlar cualquier situación que se le presente pues conoce el material humano que tiene, así hay garantía que las estrategias que emplee con cada uno para mejorar el trabajo darán resultado.

Se manifiesta en todos los casos mencionados al describirlos la directora, el toma y daca que señala Bourdieu “El acto inicial es una agresión a la libertad de quien recibe. Contiene una amenaza: obliga a devolver, a devolver más; además, crea obligaciones, es una forma de atar, haciendo que la gente se sienta obligada” (Bourdieu, 1997, p.162). Es decir, en todo momento recupera la cualidad más apropiada y útil para recordar que hay un compromiso con ella y el conocerlos podrá permitir que trabajen de acuerdo a los requerimientos y exigencias que tiene de los padres, quienes poseen el interés de que sus hijos salgan bien preparados, aunque los concientiza estos necesitan respuesta a sus demandas, ¿Y cómo lo puede lograr? pues conociendo a su personal, para pedirle a cada quien lo que necesita, apoya en lo que hacen para tener contentos a los padres, para que su relación siga siendo buena, dándoles un poco de lo que piden pero sin que se percaten, aunque para esto las educadoras no la viven tan fácil, pues sufren las demandas de los padres y el reto del nuevo programa por competencias.

Cabe señalar que el conocimiento del personal de su propia voz los describe y define, destacando fortalezas o debilidades, pero es pertinente señalar que su capital social se ha nutrido también por el conocimiento de los padres de familia, de las autoridades educativas y de las políticas.

En lo que respecta a los padres de familia tiene muy buena relación en la actualidad con ellos, estaría de más describir como es y como son ellos, pues en el capítulo uno ya se abordó a este aspecto de ellos por el mismo requerimiento de la narración, se documentó sobre cómo y quienes son estos padres de familia, lo cual le compromete a tener un conocimiento no sólo de

ellos sino como ya lo vimos igualmente de su personal para que de esta forma pueda seguir complaciendo a estos padres que sabe son muy demandantes.

De igual forma está al tanto de como son las autoridades educativas, en específico la supervisora, ya que años antes que a los padres la conoce y tiene la experiencia de aprender de ella percatándose como es que le gusta que desempeñe su labor, ese conocimiento le da para saber como puede perdurar ese capital social que tiene con ella. No obstante que no admite que es quien sugiere el nombre que actualmente lleva el Jardín de Niños como más adelante lo escribo en la nota de campo, se aprecia que es como agradecimiento a la confianza y apoyo dado desde el inicio de su carrera así como para poder arribar en el deseo de ser directora, pues es quien le da la oportunidad de fundar este Jardín de Niños como ya había mencionado, le recompensa, incluyendo el nombre de la supervisora en la terna⁵⁰ que manda a validar, siendo aceptado y en la actualidad lleva el nombre de ésta que de algún modo es significativo para la supervisora pues la considera como una de las mejores directoras de la zona escolar.

El ser líder de esta institución le ha permitido además de socializar con autoridades educativas, también con las autoridades políticas como los presidentes municipales, candidatos y precandidatos a algún cargo en el Estado o Municipio. Ya sea por la relación que hay con estos padres de familia miembros de la Organización Antorcha Campesina o porque directamente ha solicitado apoyo económico o material de estos para mejoras en beneficio de la institución⁵¹. Ayuda que reconoce públicamente al invitarlos a presenciar los eventos o festivales, cívicos culturales, deportivos o de agradecimiento por una

⁵⁰ (Nota de campo) En esta registro el comentario que me hace desde la primera visita al Jardín la directora, ella menciona que realmente no quería que le pusieran el nombre de la supervisora pues sus compañeras habrían pensado que lo hacía por barbera o algo así pero lo tuvo que incluir en la terna que mandó al departamento porque se lo pidió la jefa de sector, la cual estaba correspondiendo de igual forma a la supervisora pues con anterioridad ya esta le había puesto el nombre de la jefa de sector a otro de los Jardines de la misa zona escolar por lo tanto no le quedo de otra y lo incluyó pero fue el departamento de validación quien lo aceptó pues los otros dos se omitieron.

⁵¹ Datos obtenido de álbum fotográfico, reseña histórica de la institución y evaluación del programa escuelas de calidad.

mejora, remodelación, adquisición e inauguración en donde además de ofrecerles algún refrigerio les da un presente.

Es notorio que el conocer a los demás, llámense personal, padres de familia o autoridades es una estrategia que le funciona en todos los casos, para alcanzar o perseguir los fines o metas trazadas a lo largo de su gestión haciendo de este liderazgo polifacético lo que le caracterice y le permita permanecer en el plantel, pues las demandas materiales que inicialmente fueron ahora las anteceden otras, pues como siempre los padres quieren lo mejor para sus hijos como lo documentaré enseguida.

9. Las demandas de los padres y la gestión directiva

Ante las constantes demandas de los padres la directora implementa variadas estrategias para satisfacer o concientizar a estos de lo que se puede o no hacer, pero hay peticiones en las que las estrategias empleadas no alcanzan a cubrir las solicitudes por lo que en seguida daré cuenta de cómo viven las educadoras la práctica del programa por competencias, una vez que tienen que complacer por un lado las prescripciones de este programa que “esta lleno de retos”, pero por el otro hay que atender a las demandas y expectativas de los padres de familia que cada vez son más pues en sus esquemas de lo que es el Jardín de Niños sólo cabe el pensar que los alumnos deben de salir leyendo porque en la primaria se los piden y las educadoras ante estos retos y demandas sufren e implementan también estrategias que les apoye a cada una a implementar su propia forma de trabajo aunque con esto algunas viven con más angustia su labor docente.

10. Yo quiero que a mi niño le enseñen a leer y escribir

Para esto la directora se percata de que los padres se sienten preocupados por que sus hijos ingresen a primaria leyendo y escribiendo, por lo que hecha mano

de su liderazgo polifacético e implementa estrategias desde un inicio para concientizarlos e impedir que esa inquietud se contagie y pueda problematizar el ambiente sano que predomina en la institución

DIRECTORA

Los siento preocupados pero por el paso a la primaria, a ellos se les ha dicho, papás, este es el programa, esto es lo que se debe favorecer en sus niños....eee.... en la reeu... en la primera reunión se les da a conocer los doce propósitos, y se les hace conciencia de que ninguno de esos propósitos, bueno ellos mas bien hacen conciencia porque ellos lo ven, y ellos se les pregunta si en alguno de esos propósitos, se este,... se da a conocer,... se, se menciona que los niños tienen que, que, llegar...salir de preescolar, leyendo y escribiendo de manera convencional, sumando, restando, y etc. etc., ellos se percatan de que no es así, o sea de que son muchos mas, muchos mas, muchos mas propósitos, o sea son doce, y abarca muchos, muchos aspectos que ellos ni siquiera habían considerado como importantes, se hace conciencia en ellos de que ...todos esos propósitos, se tendrán que seguir trabajando, a lo largo de la vida escolar de su hijo, con apoyo de ellos. E: 5 /26 15/10/07.

A causa de esto comenta que hay preocupación de los padres porque sus hijos salgan leyendo y escribiendo, sumando y a la vez restando, pero es porque no conocen el programa y los doce propósitos que tiene este, por lo que desde el inicio del curso escolar, en la primera reunión que tiene, explica y les hace conciencia de que en ningún propósito del programa dice que al niño se le deba de enseñar a leer y a escribir.

Entonces se percatan de que realmente así no es, que los doce propósitos que marca el programa abarcan muchos otros aspectos que no habían considerado como importantes, por lo que se les hace conciencia que esos propósitos se deberán de trabajar a lo largo de toda la vida escolar del niño con su ayuda.

En este sentido, la prescripción del plan y programa de estudio le ayuda a la directora a explicar y concientizar a los padres que no establece que se deba enseñar a leer y escribir en preescolar. De esta manera se dan cuenta de que la directora y las educadoras tienen razón concientizándose de que hay otros aspectos importantes en el desarrollo de sus hijos y que el programa abarca puntos substanciales que pueden ser más significativos que lo que les preocupa y además aspectos de estos propósitos los van a ampliar durante la vida de estudiante.

Claro que no a todos logra convencer y es necesario continuar con la concientización de lo contrario se puede afectar la relación que mantienen y es que “La angustia y ansiedad de padres y maestros interfiere en la relación y el niño se ve perjudicado” (Basedas, 1991, p.63). Por eso es que trata de ayudar, buscando la forma y los canales para establecer acuerdos que no interfieran en ningún tipo de relación que afecte a los integrantes de la institución.

DIRECTORA

Como educadora puedo decidir, que no seria justo para los niños, pero puedo decidir complacer a mis padres de familia, y decir bueno, trabajo en base a lo que mis papás quieren, pero la profesional en la educación soy yo, yo decido trabajar en base al programa, si yo padre de familia, ¿no?... estoy.... de acuerdo, y yo quiero que a mi niño le enseñen a leer y escribir de una manera convencional y que... aprenda, a partir de planas y de ma, me, mi, mo, mu, haga un excelente primero desde el primer día le pongan diez porque ya sabe leer y escribir, pues, yo padre de familia tomo la decisión de llevármelo a una escuela que cumpla con, mis expectativas de padre de familia, pero en esta escuela, no es esto lo que estamos trabajando, en ésta escuela estamos trabajando con el programa y queremos que estén concientes de lo que estamos haciendo. E: 5 /27 15/10/07.

Argumenta que como educadora se puede decidir si se enseña a leer y a escribir a los niños, pero no seria justo para ellos, decidir solo para complacer a los

padres, pues la profesional es la educadora por lo que es quien decide trabajar como lo marca el programa.

Basedas plantea que “A veces, en la escuela, debido al control que la sociedad y concretamente, los padres tienen sobre ella, se han producido resistencias y rivalidades que no favorecen un buen entendimiento” (Basedas,1991, p.50). Por eso en esta escuela si el padre de familia no está de acuerdo, si el quiere que le enseñen a su hijo a leer y escribir de una manera convencional, a base de planas y silabas, tomará la decisión de mandar a su niño a una escuela donde se les enseñe como les agrada, para que les cumplan sus expectativas, pero en esta escuela se estará trabajando con el programa y quiere que estén concientes de que es lo que están haciendo.

11. Nuestro programa es de retos

Por lo anterior cabe mencionar que en el 2004, se implementa un nuevo programa para el nivel preescolar denominado programa por competencias⁵² el cual esta organizado a partir de éstas y su principal característica es que es nacional y en base a él se regirá en todo el país en los planteles públicos o privados. Lo integran doce propósitos fundamentales⁵³ para la educación preescolar que son básicos para definir las competencias que la educadora espera logren sus alumnos durante el ciclo escolar, son aspectos generales que se desea desarrollar en los niños, es la guía para el trabajo pedagógico y se favorecen mediante las actividades cotidianas.

También tiene un carácter abierto porque se da la libertad a la educadora para “Seleccionar o diseñar las situaciones didácticas que considere más

⁵² En preescolar “Una competencia es un conjunto de capacidades que incluye conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos” (SEP, 2004:22)

⁵³ Los propósitos fundamentales definen en conjunto, la misión de la educación preescolar y expresan los logros que se espera tengan los niños y las niñas que la cursan, son la base para definir las competencias a favorecer en ellos mediante la intervención educativa. (SEP, 2004:22)

convenientes para que los alumnos desarrollen las competencias propuestas y logren los propósitos fundamentales”. (Prog. de Educ. Preesc. 2004, p.22), usando la modalidad de trabajo que considere pertinente de acuerdo al contexto cultural y lingüístico donde preste su servicio, a lo que hay educadoras que desean llevar a cabo el programa como se plantea o como le van entendiendo, de tal forma que quieren un cambio, por eso hay quien piensa así:

EDUCADORA

El programa que es lo que te dice, pues eso, que retes al niño no, entonces habla el programa de retos, entonces dices donde esta el reto, si siempre le estas dando pan con lo mismo, entonces dices, si lo estas retando, y tu idea es llevarlo mas allá, pues síguelo retando. E: 03/ 13 10/10/07.

Esta educadora explica que el nuevo programa habla de retos, dice que en este se menciona que se rete a los niños, pero si siempre se está dando pan con lo mismo, entonces donde está el reto, por eso ella sí los esta retando y la idea es llevarlos más allá, entonces debe seguir retándolos.

Observamos en consecuencia que hay un gran reto para esta educadora, por una parte tiene las demandas de los padres y por otra las autoridades educativas la aplicación de este nuevo programa y por si fuera poco la preocupación de la directora porque se trabaje el programa como se requiere pero a la vez que no se note que se contradice a los padres, esto último obviamente no se menciona pues recordemos que ya hablábamos de lo dicho y lo no dicho.

De tal forma que la educadora enfrenta la preocupación de que se enseñe a leer y escribir a los hijos de estos padres de familia y pero esta convencida de que este programa es bueno por lo que tiene el reto de romper con prácticas anteriores que considera no son lo mejor para los niños, pero si quiere llevarlo a la práctica deberá enfrentar el gran desafío, de retar a los niños, para ir mas allá,

de tal forma que los padres de familia se vallan dando cuenta del cambio, aunque no pueda complacerlos en sus peticiones, pero tendrá que soportar las críticas de la gente por querer ser diferente e innovadora, como en voz de la directora se entiende, aunque esta como líder a la vez también la vive difícil.

DIRECTORA

El papá dice porque la maestra, Rosí y porque la maestra Malu, y yo quiero que, **yo quiero que mi niño con la maestra Rosi** y aquí **la mejor maestra es la maestra Rosi**, y bueno, **efectivamente los padres tienen razón**, no, **tienen razón de pensar lo que piensan. Porque no saben como está el asunto no, entonces se tuvo que hacer reuniones, hubo que hacer muchas cosas para poderles dar a entender, pero es complicado, porque mi maestra no ha cambiado su concepción**, entonces, pues **los papás dicen es que mi maestra así lo está poniendo no. En los primeros años sí, ahora no pero los deja en casa. Entonces sigue avanzando, sigue avanzando, sigue avanzando, aunque sabe que eso, eso nadamas les va a poyar a los niños al primero de primaria y, todo lo que ella tiene que fortalecer en sus pequeñitos son sus competencias para toda su vida, estaaa.... perdiendo la gran oportunidad de hacerlo, si... el otro grupo no, el otro grupo si lo esta haciendo.** E: 05/ 22 -23 15/10/07.

La directora dice que los padres de familia le preguntan porque una maestra si enseña a leer y escribir y porque la otra no, entonces es por eso que quieren pasar a sus niños con la maestra Rosí, pues para estos es mejor educadora ya que ella si enseña a leer y escribir a sus hijos. Situación que obliga a la directora incluso a decir que tienen la razón, porque no saben como es que se les debe de enseñar a los niños de preescolar y es razonable lo que piensan, por eso es que ha realizado varias reuniones y ha hecho lo posible para hacerles entender las cosas, pero es muy complicado, porque la maestra no cambia su forma de enseñanza, entonces los padres dicen “es que mi maestra así lo esta poniendo”.

Argumenta que la educadora hacía esto en los primeros años, pero ahora sólo lo deja para la casa, por lo que se ve que sigue avanzando, aunque sabe que eso solo les va a apoyar a los niños en el primero de primaria y las competencias que debe favorecer en los alumnos es para toda la vida, persiste en seguir enseñando de esa manera y no hacerlo lo que el programa le indica, perdiendo la oportunidad de ponerlo en práctica, pues el otro grupo si lo hace.

Si revisamos un poco al inicio de este capítulo cuando la directora describe brevemente a cada uno de los integrantes del personal a su cargo, nos daremos cuenta que la maestra Rosy es a la que le denomina tradicionalista ya que es quien deja planas a los niños, en pocas palabras les enseña a leer y escribir, pues es su forma de enseñanza, pero a la vez es algo que le salva de ir sobrellevando el cargo porque tiene a la educadora que quiere aplicar el programa lo que le ayuda a mostrar a las autoridades que si se esta aplicando a pesar de que la otra educadora avance despacio, pues le gusta ser más tradicionalista como ella le nombra, esto también le permite seguir sorteando su relación con los padres de familia pues los más exigentes tendrán la atención que requieran, para eso tiene el personal que se puede adaptar a los requerimientos de estos gracias a que conoce los alcances y dificultades que cada uno tiene, de tal manera que ella pone en practica su liderazgo y esta bien con todos, autoridades, padres de familia o el personal, en este caso las educadoras necesitan que se les estimule para que mejoren pero a la vez atiendan a las demandas por eso una es excelente y la otra es su amiga.

Para esto recordemos que ya comentaba que en una nota de campo anoto que se me hizo curioso que se cambiara su amiga a este Jardín a pesar de que le queda más retirado de donde vive una vez que por muchos años estuvo trabajando cerca de su domicilio y ahora pues decide el cambio con su amiga, posiblemente haya ávido un convencimiento para ayudar a mediar las situaciones difíciles que se presenten, necesitaba de alguien que supiera y quisiera trabajar el programa, pues ella era la indicada ya que en la entrevista

que me concede y de la cual omito para no desviar el sentido de mi tesis solo comentaré que en ella me expresa que en el anterior Jardín piloto este programa que además fue dirigido por la asesora técnica de esta zona escolar que a la vez también tiene vínculos con la directora y con esta, es decir, tanto es amiga de la directora como de ella, las tres son amigas, mantienen una bonita relación de años. De tal manera que si se necesitaba quien pudiera trabajar el programa por competencias estaba su amiga, esto explica el porque se cambió de un lugar a otro.

Pero ahora cuando se encuentra con estas comparaciones que despiertan polémica entre los padres la misma directora sufre y enfrenta un proceso ambivalente pues por un lado quiere darle la razón a su amiga que sabe que aplica el nuevo programa interpretándolo mejor pues permite que los niños construyan su propio conocimiento, contrario a la educadora que denomina tradicionalista, entonces tiene que dejar que la otra educadora enseñe a leer y escribir a los niños pues de esa manera los padres se sienten contentos, sólo que se origina un conflicto interno entre las dos maestras pues los padres de ese grado quisieran que sus hijos fueran atendidos por la maestra que enseña a leer y escribir, pero repercute en las otras educadoras para promover las competencias en los niños.

12. A mi me preocupa y me interesa mucho que mis alumnos vayan competentes

Por lo tanto, el nuevo programa involucra a las educadoras a estar al tanto de lo que en este proponen para poder desempeñar de la mejor forma su trabajo, siendo un reto no sólo para la que lo menciona así, también para las otras, pues en la mayoría de los casos se muestran preocupadas, ocupándose por llevar a cabo este nuevo plan de estudio que permitirá iniciar a los alumnos en el desarrollo de las competencias, demanda principal de nuestro mundo moderno, es así como otra educadora manifiesta su inquietud.

EDUCADORA

A mi me preocupa y me interesa mucho que mis alumnos vayan competentes, digo no por la presión que ejerza ni los padres de familia ni la escuela primaria, sino en si, por el niño , a mi me interesan mis alumnos definitivamente, y digo no todo el grupo han salido leyendo y escribiendo, pero la mayoría, la mayoría y sin llevar un método exacto y hubo niños que ya hacían sus cartas y ellos solitos las,... las redactaban, ellos solitos la redactaban , las cartas a la mamá, a los compañeros en sus cumpleaños, me sorprendieron, aja. E: 01/ 15 04/10/07.

Esta educadora comenta en la entrevista que lo que le interesa es que sus alumnos vayan competentes, no por la presión que ejerzan los padres de familia o la escuela primaria, sino porque en lo personal le interesan sus alumnos. En éste sentido, menciona que definitivamente no todo el grupo ha salido leyendo y escribiendo, pero la mayoría si, a pesar de que no ha empleado un método exacto, incluso hubo niños que solitos redactaban y hacían sus cartas para la mamá, a los compañeros en su cumpleaños y eso le sorprendió.

Como se advierte comentar que le interesa que sus alumnos salgan competentes del Jardín de Niños, porque le interesan sus alumnos, pero no porque la presionen los padres o la escuela primaria, se ve que aunque lo niegue hay esa presión oculta de estas dos partes que la obligan a reforzar las estrategias de enseñanza empleadas en el aprendizaje de la lengua oral y escrita, ya que más adelante menciona que los alumnos en la mayoría han salido leyendo y escribiendo, no porque haya empleado un método específico en la enseñanza de la lectura y la escritura, sino porque solitos redactaban cartas a diferentes personas lo cual le sorprendió.

Suceso que pudiera ser cierto ya que, se sabe que el niño aprende con el maestro y a pesar de él, sólo que para que esto suceda no es cosa que realmente se de así, pues la docente influye en un ambiente alfabetizador, para

motivar al alumno y de esta forma lleve al niño a que adquiriera el interés de aprender, aunque la educadora dice que no lo propició.

Ahora bien, si no está conciente de que favoreció el ambiente alfabetizador, es probable que tampoco tenga conciencia de que tiene un compromiso o presión con los padres de familia, lo cual le hacen negar que esta enseñando a leer y escribir a sus alumnos por la presión que ejercen en ella así como también la escuela primaria, que espera que los niños vayan leyendo y escribiendo.

Lo que sí se ve es que hay una presión y un compromiso de la educadora, lo que le involucra doblemente a satisfacer las demandas y también las sugerencias de su jefa inmediata, en este caso la directora pues utiliza la misma estrategia de concientización con los padres, aunque de alguna manera oculta que desea complacerlos como se lee a continuación.

EDUCADORA

El año pasado, mis mamás estaban muy preocupadas por que los niños salieran leyendo y escribiendo, este yo les comentaba a las mamás y a las compañeras, también porque yo soy muy directa, le digo a mi, me preocupa de alguna manera que los padres de familia pues tengan esas perspectivas, pero tuve mucho que hablar con ellos, de darles a conocer el programa, en cuestión de los campos formativos, bueno los propósitos primero, los campos formativos, las competencias, como se trabaja con este Programa, de ahí este dándoles informes de las competencias que van logrando los niños, todo eso se esta haciendo durante el año, aja, hubo mucha comunicación con los padres y al principio de que estaban muy inquietos, después ya se tranquilizaron un poco, yo les dije, saben que... yo estoy trabajando aquí esta el campo formativo de lenguaje oral y escrito esto es lo que vamos a trabajar, se ha dicho que..., nunca se ha dicho que los niños no deben de aprender a...a leer y escribir en preescolar y lo dice nuestro programa, pero,... ustedes tienen la perspectiva de que el maestro de

primaria exige que el niño vaya leyendo y escribiendo y este pues ese no es perspectiva del programa de preescolar, yo por el compromiso que tengo con mis niños porque si quiero que mis niños realmente sean competentes y que no tengan problemas en la primaria, voy a trabajar mucho estos aspectos para acercarlos al lenguaje oral y escrito, pero,... por el compromiso que tenga con los... con los alumnos , no por la presión, que estén ejerciendo los padres. E: 01/ 14 – 15 04/10/07.

Relata que el año pasado las madres de familia de su grupo estaban muy preocupadas porque los alumnos, salieran leyendo y escribiendo. Dice que es muy directa por lo que les comentaba a las mamás y a las compañeras que le preocupaba que los padres de familia tuvieran esas perspectivas, por lo que habló mucho con ellos para darles a conocer el programa, los campos formativos que lo integran, así como los propósitos y las competencias que van logrando los niños, esto se apega a la prescripción curricular, pero la demanda de los padres es más fuerte, en este sentido también Basedas señala que “Se hace indispensable, por tanto, explicarles nuestro rol dentro de la escuela con claridad, por qué y cómo hemos llegado al momento actual y definir la relación que mantendremos a partir de ese punto” (Basedas: 1991,64). Es decir el hablar como lo hizo la educadora a continuación, permite que los padres acepten formas de trabajo sin recelo y nos conecta a un sistema de entendimiento para comprender la manera de trabajar.

Esta educadora explicó de manera general todo lo que se hace durante el año, y hubo mucha comunicación con los padres, aunque también se generó inquietud al principio, pero luego se tranquilizaron un poco, pues les dijo que estaba trabajando el campo formativo de la lengua oral y escrita y les mencionó lo que iban a desarrollar. Aclarando que los niños no deben de aprender a leer y escribir en preescolar, pues no es lo que señala el programa, aunque tengan la idea de que el maestro de primaria les exige que egresen leyendo y escribiendo, en realidad la perspectiva del programa de preescolar no es esa, pero por el

compromiso que tiene con sus niños porque si quiere que “vayan competentes” y que no quiere que tengan problema en la primaria, les dijo que trabajaría muy duro aspectos que acerquen al niño al conocimiento de la lengua oral y escrita, sólo por “el compromiso que tiene con los alumnos”, “no por la presión que estén ejerciendo los padres”.

Como dije antes, se nota que inconcientemente la educadora quiere ocultar que la presión que ejercen los padres de familia para que enseñe a sus niños a leer y escribir realmente no le preocupa, sin embargo, la verdad es que si le afecta, y con el discurso de que si les va a enseñar a leer y escribir a sus alumnos por el compromiso que tiene con ellos, y porque le interesa que salgan competentes, más bien se denota que la presión es muy fuerte y los va a complacer, debido a que generan una expectativa sobre la maestra.

De tal forma que hay una constante angustia para las educadoras principalmente las que llevan los grados de tercero, pues una de las entrevistadas es de segundo ya que hay una reiterada demanda de los padres hacia ellas y aunque la directora esta conciente de su papel por eso es que también los ha concientizado ellos continúan requiriendo que se enseñe a leer y escribir a sus hijos, entonces las educadoras viven con angustia el programa como a continuación se documenta.

13. Se vive con angustia el programa

EDUCADORA

El trabajo que tu realizas con el programa es nuevo para ellos, viene a romper totalmente, toda una, pue, pues un círculo vicioso que veníamos realizando, me incluyo en ello no, entonces cuando tu ves que estas convencido de lo que estas haciendo, sin embargo dentro de tu misma escuela, de tu misma colonia, se dan cuenta de que ya leen que ya hacen esto que ya hacen lo otro, pus tu no eres buena, ahora las, las posibilidades que tiene el padre

de poder observar y de poder de alguna manera reconocer tu trabajo, pues es parte entonces también de tu formación para con ellos no, o sea que van a observar en sus niños si tu no les has dicho que es lo que observen, entonces yo creo que ese proceso aun los papás se niegan ¿no?, entonces no, entonces hay todavía la posibilidad de que, de que ellos todavía no estén satisfechos, ¿por qué?, pues por qué por ejemplo, una mamá decide cambiar al niño y mandarlo con la maestra Rosí, porque ella considera que hay un mayor aprendizaje con la maestra Rosí y porque no le gusta mi forma, y entonces, a lo mejor es una entre 35 pero ellos son como que quieren que los niños sean más de reglas, más de normas, este, que sea yo más militar Vero, soy muy retadora en ese aspecto, darle mayores posibilidades a mis niños, para adquirir mayores aprendizajes. E: 03/ 14 10/10/07.

Esta educadora comenta que el trabajo que se realiza con el nuevo programa, también es nuevo para los padres de familia, ella está convencido de que lo que se está haciendo viene a romper totalmente con un círculo vicioso que se venía realizando. Pero cuando en la misma escuela, en la colonia, se dan cuenta de que ya leen, que ya se hace esto o el otro, entonces comentan que la que está aplicando el programa no es buena, pero ahora las posibilidades que tiene el padre de poder observar y de alguna forma reconocer el trabajo es parte de la formación misma.

Por eso cuando se les invita para que vean como se desarrollan las actividades que realizan sus niños dentro del aula les dice que es lo que deben de observar sino no van a saberlo y es por eso que los papás todavía se niegan a ese proceso, por eso es que hay la posibilidad de que todavía no estén satisfechos. “¿Por qué?” pregunta y al mismo tiempo contesta, porque una mamá prefiere cambiar de grupo a su hija, ya que considera que hay un mejor aprendizaje con la otra maestra y porque no le gusta la forma en como enseña, a la mejor es una entre 35, pero lo que pasa es que las mamás son más de reglas, de normas y quieren que sea más militar, pero no, porque se considera una maestra muy

retadora en ese aspecto y le da más posibilidades a los niños para que adquieran mayores aprendizajes.

A causa de esto la angustia que siente la educadora es mayor que la anterior, pues hay la demanda de los padres porque se les enseñe lo que desean y se les exija a los niños como si fueran militares, cosa que no está dispuesta a asumir, pues está convencida de que el actual programa por competencias es algo nuevo, innovador que le va a dar la posibilidad de dejar más aprendizajes en sus niños, no le importa que hablen mal de ella e incluso cambien de grupo a una alumna, pues es solo una, los demás se irán convenciendo a medida en que se vayan formando junto con ella. Como este programa es nuevo cuando los padres observan, pues no conocen, no saben que es lo que deben de observar, pero para eso les dice lo que es importante y así irán valorando su trabajo.

Desde luego que este proceso no lo vive tan fácil, con la intención de llevar el programa como viene marcado y poder iniciar un cambio en la forma de enseñanza aprendizaje en los niños, también sufre, pues ella misma se está retando a tener que soportar las críticas y el desafío de implementar un programa que no a todos convence pero del cual si está consciente de que puede obtener beneficios tanto para ella como para sus alumnos no importa que le implique más trabajo, pues es un proceso donde se irá formando con este nuevo programa y a la vez ir guiando a los padres para que juntos se formen orientándoles que es lo que deben de observar en los niños para comprobar si están avanzando y tienen un buen aprendizaje.

De esta forma estoy dando cuenta cómo la relación con los padres de familia desde el inicio, es una relación que la directora cuida y no deja que se deteriore, fracture o decaiga pues es, ha sido y será la base para su gestión, en donde su control siempre activo con la implementación de estrategias permitió constituir ese **liderazgo polifacético** que le ha caracterizado y que facilitó dar movilidad a

la ***dinámica institucional*** por la cultura que se ha construido con la implementación de estas a lo largo de diez años.

Para cerrar el capítulo es conveniente resumir que a lo largo de este se ha visto como la directora emplea su estrategia clave, lo que le permite ser la líder polifacética que dirige esta institución a partir de conocer a los demás, llámense personal, padres de familia o autoridades, lo que le permite derivar otras que le pide el mismo cargo, pues todos los actores que se van relacionando de alguna forma demandan algo pero los que más son los padres de familia por lo tanto, utiliza cualquier estrategia con tal de tenerlos contentos, es por eso que a su vez se ve en la necesidad de demandar a las educadoras calidad en el trabajo y aplica su función técnico pedagógica en relación al nuevo programa, para que de esta forma no tenga problemas que ponga en peligro su liderazgo. Pues al poner especial cuidado en el aspecto curricular, los padres sentirán que sus hijos son atendidos como se merecen y ellos piden a las educadoras.

En el siguiente capítulo finalizo mi tesis al explicar como la consolidación del liderazgo polifacético que documento dá cuenta como el empleo de la estrategia adecuada fortalece el liderazgo polifacético.

CAPÍTULO IV

CONSOLIDACIÓN DEL LIDERAZGO POLIFACÉTICO: SIEMPRE SE UTILIZA LA ESTRATEGIA ADECUADA

“El director se enfrentará con el problema de mantener el control, pero son dos problemas a los que se enfrenta, tanto en el sentido organizativo de asegurar la continuidad y la supervivencia, como en el sentido educacional, mediante la elaboración de una política”

(Ball, 1987)

Es importante resaltar que el rol que juega el director en una Institución educativa es la base para mantener la estabilidad en el ambiente de trabajo. Su responsabilidad es tan grande que a diario pone en práctica una serie de conocimientos y experiencias que le permiten planificar y conservar la buena organización del plantel garantizando el funcionamiento general del organismo constituido al interior del inmueble.

Su papel central como líder de la organización, demanda mantener el control, Ball señala que “Tanto en el sentido organizativo de asegurar la continuidad y la supervivencia, como en el sentido educacional, mediante la elaboración y la aplicación de una política” (Ball, 1987, p. 92). Que permita o de la posibilidad de ayuda, colaboración, genere entusiasmo y unión del grupo, es decir, el director necesita lograr y conservar el control, dominar las situaciones que se presente, mientras alienta, mantiene el orden social y la unión de los miembros del equipo de trabajo.

La tarea no muy fácil de ejecutar si se desconocen las formas o los métodos que muchos directores resuelven constantemente con un estilo de liderazgo en el que sólo sobrellevan la situación sin involucrarse en situaciones o problemáticas que no puedan resolver. Por supuesto la mayoría de los estilos de liderazgos

implica mayor o menor apoyo tanto del que guía como de los que son guiados, estableciendo acuerdos o negociaciones las cuales tienen una importante función en el desarrollo de la relación social, fortaleciendo el grupo y al líder.

Por lo anterior, la directora de éste Jardín puede ser extremista, pero sobre todo su **estilo de liderazgo polifacético**, pues no es estrictamente autoritario, ni administrativo, o interpersonal, pero tampoco antagónico, encarna a la maestra que se caracteriza por emplear con padres de familia, maestros y personal de apoyo estrategias pertinentes ya que es una persona asertiva que sabe usar la estrategia adecuada en el momento propicio.

Como se plantea en el capítulo, dos la directora del Jardín de Niños “Sor Juana Inés de la Cruz”, con la práctica del liderazgo administrativo no sabía delegar y la carga de trabajo tan pesada que siente la lleva a una crisis física y mental la cual la pone en dificultades, llega el momento que quiere renunciar debido a que está muy afectada por el estrés al pretender hacer prácticamente todo y sola, aunque se apoya de los padres de familia no era suficiente pues pudo haber delegado más responsabilidades para estar tranquila y no lo hizo.

Para esto en el mismo capítulo se conoce cómo es su personalidad y su preparación profesional antes y después del ejercicio profesional, siendo comprensible por que ese estilo de liderazgo empleado le causó contratiempos en su salud, pues se debe a su inexperiencia como ella misma lo plantea, pero después de esa crisis en donde se da cuenta de que no es la vía mas correcta para seguir su gestión, le da un giro a su estilo de liderazgo, retomando todo lo que su experiencia ya en el ejercicio profesional le ha dado como aprendizaje y utiliza las estrategias como la táctica que le permite consolidarse en una directora polifacética por utilizar la estrategia adecuada para cada situación, gracias a que se conoce y a todas las personas que se encuentran a su alrededor, lo cual se convierte en la estrategia clave para poder ejecutar muchas de las otras que emplea con el personal.

En las estrategias siguientes que emplea para trabajar y controlar a todas las personas con las que interactúa, se podrá apreciar que no hay un liderazgo definido o total ya que ninguna de estas estrategias cubren las características que autores como Ball o Bass señalan y que ya he comentado, pues en cualquiera se podrá ver la tendencia a predominar algunos de los rasgos que más identifiqué los tipos de liderazgo pero no de una manera plena, pues en una misma estrategia puede haber autoritarismo, pero a la vez antagonismo, una relación interpersonal o la inclinación más administrativa que no le da la validez total de ser una sola. Su estilo de liderazgo polifacético le permite hacer las negociaciones pertinentes y adecuadas para ejercer el control y saber mantenerse en el poder.

ESTRATEGÍAS PUESTAS EN PRÁCTICA CON PADRES DE FAMILIA

1. A los papás no les podemos fallar....yo creo que eso me ha dado buen resultado.

Las experiencias de la directora documentadas en el capítulo dos que la llevan a advertir que es necesario desgastarse menos y piense la manera en que las personas que le rodean puedan apoyarla sin sentir todo el peso del trabajo, me permite hablar primero de las estrategias que utiliza con los padres de familia, pues con la intención de continuar manteniendo buenas relaciones, aprovecha esa correspondencia que le brindan, organizando las actividades de diferente manera para que su gestión siga teniendo éxito pero sin poner en peligro su salud y explica.

DIRECTORA:

Los papás depositan toda su confianza, en nosotros, que si nosotros les fallamos, pues es una gran decepción que se llevan los papás, que nosotros debemos de darles a esos niños, lo que quisiéramos que les dieran a los nuestros, a nuestros propios hijos, entonces que no podemos fallarles, cuando hay que llamarle la atención a alguien, pues siempre lo hago de la manera

más respetuosa posible, de la manera en que se pueda sensibilizar, concientizar a la persona, jamás enojada, jamás...este, que yo le tenga que faltar al respeto a nadie, a nadie, a nadie, yo creo que eso me ha dado, pues buen resultado. E. 02/ 07 10/10/07

Que los papás depositan toda su confianza en las maestras y si se les falla es una gran decepción, pues ellas deben brindarles a los niños, los hijos de esos padres de familia lo que las maestras quisieran que se les diera a los propios hijos y no se les puede fallar. A pesar de que sabe que no tiene que presionarse, sigue siendo primero mantener buenas relaciones con los padres de familia, pues dice y reafirma que no se les puede fallar, ese compromiso adquirido desde un principio, es prioritario para su gestión y no lo deja a un lado, considera necesario atender a los hijos de estos padres como quisiera que atendieran a sus hijos.

Además ellos le han apoyado para gestionar una escuela que necesitaban, siendo favorecida con el reconocimiento de ser directora por lo que ahora una de sus principales preocupaciones u objetivos es continuar satisfaciendo lo que piensa quisieran los padres y no puede fallarles, pero ella, la directora que es la que ha adquirido ese compromiso, por eso es que cuando tiene que llamarles la atención tampoco puede frustrarles, les habla con respeto, jamás enojada, solamente con la intención de que le sigan apoyando y lo hace concientizando y sensibilizando, “es algo que le ha dado buen resultado.

Como recordaremos desde el primer capítulo mencionó como se vale de ese “Don que Dios le ha dado” para concientizar a las personas y es que posee el arte de persuasión y convencimiento para lograr lo que se propone. Poder del cual hecha mano, como recurso que sabe no le puede fallar pues conoce a estos padres de familia, sabe qué y cómo decir lo que quiere de ellos como ocurre a continuación.

2. Se trabaja con transparencia

DIRECTORA:

Antes de que termine el ciclo escolar, se les dice a los papás, que... ya se acuerda con la mesa directiva, que va a salir, la cuota para el siguiente ciclo escolar, con el fin de que el siguiente ciclo escolar, pues se pueda trabajar inmediatamente, sobre todo por lo de escuelas de calidad, se firma un acta, y se, se hace el acuerdo no, y se empieza a hacer el deposito en el banco, lo cual, en otros planteles no se hace porque no esta permitido, pero cuando se trabaja con transparencia, pues no hay ningún problema, pues ningún papá se va a quejar, ningún papá va a decir, hay acá me están cobrando antes de tiempo antes de que se haga una reunión de formación de mesa directiva. Se les dice que la cuota va a ser de \$ 170.00 que tienen febrero, marzo, abril, mayo, junio y julio para reunirla, para que en agosto ya venga depositado en el banco. 15/10/07 05/ 10

Previamente a que se termine el curso escolar, les dice a los papás del siguiente curso escolar, la cuota que ya se acordó con la mesa directiva saliente, con la finalidad de que estén enterados con anticipación de la cantidad que deberán depositar en el banco y con este recurso al iniciar el siguiente curso escolar pueda trabajar con la mesa directiva entrante el programa de escuelas de calidad, firmando el acta donde especifican estar de acuerdo.

También señala que en otros planteles esto no está permitido, pero como “se trabaja con transparencia” en esta escuela, pues no tiene problemas, ya que ningún papá se va a quejar ni mencionan que aquí se les estén cobrando una cuota antes de tiempo, se les dice la cantidad que deberán de depositar en el banco y el plazo del que disponen para poder hacerlo y que cuando se inicie el curso esté el dinero depositado en la cuenta.

Si analizamos lo que es estrategia para algunos autores como Crozier, encontramos que “La principal virtud del concepto de estrategia es que fuerza a

la superación y la hace posible” (Crozier, 1990, p. 48). Entendiendo que el que esta directora ponga en práctica estrategias le van a ayudar a superarse pues estas tienen esa virtud de impulsar al sujeto a hacerlo, lo cual se empieza a notar pues como vemos.

Esta estrategia permite asegurar el recurso económico para el siguiente curso escolar y evitarse problemas con padres de familia que después no quieran pagar pues al implementar esto antes de que empiecen las clases, los padres se ven de alguna forma obligados a hacer el depósito, pues al no estar legalmente asociados al plantel todavía no tienen el derecho de quejarse. También se puede ver que aún cuando no está permitido ella lo instituye porque desde su perspectiva “se hace con transparencia” le parece que lo ilegal se hace legal, pero es sólo desde su mirada.

Como tienen el deseo de pertenecer a una “escuela de calidad” donde sus niños puedan recibir una buena educación no hacen ni dicen nada, ya que seguramente a donde puedan ir a quejarse tendrán la respuesta de que si no les gusta como se maneja la administración de este plantel tienen la opción de inscribir a sus hijos en otra escuela que no impongan estas condicionantes.

Porque no se les está obligando, ya que en la junta la directora con ese “Don” que tiene de concientizar a las personas les hace ver que si alguien no quiere firmar el acta, porque no quiere pagar la cuota que ya acordó la mesa directiva saliente y que es la que tiene el poder de acordar con ella lo que si se puede, no lo deberán hacer y de esa forma no presiona a nadie, los padres de familia firmarán si están de acuerdo o no.

En agosto cuando inicia el curso escolar la mesa directiva que aún no ha dejado el cargo aunque sus hijos ya no estén en el plantel podrán entregar a la nueva administración en los primeros días de haber iniciado el curso, dando cuentas claras y un capital a la nueva mesa directiva, que desde ese instante quedará en

deuda para que haga lo mismo con la mesa directiva entrante y de esta forma sea la cadena de control al comprometerse inconcientemente a seguir apoyando tanto a los padres de familia entrantes como a la directora que permanece para que no haya problemas.

Después de todo esto servirá para que la administración entrante tenga con que empezar a trabajar durante el año y la directora que es la que lleva el control general de la escuela no tenga complicación al llevar a cabo los objetivos del programa escuelas de calidad en donde es la responsable directa de gestionar y emplear los recursos junto con la persona con que mancomuna su firma en el banco, que en este caso viene a ser la presidenta (e) o tesorera (o). Por ejemplo, desde el primer día será necesario que los padres adquieran los útiles escolares, y al comprarlos es un objetivo que puede estar marcado en el programa de escuelas de calidad por lo que es un justificante para que los padres de familia no pongan obstáculo para dar su cuota como se analizará a continuación.

DIRECTORA:

Los útiles desde que empezamos a estar en escuelas de calidad se compran todos juntos, este también se les avisa en ese entonces, este cual es la lista de útiles, que se cotiza., este... , eeee....este conforme alguno de ellos, o sea hice la lista, ya se cotizó con las madres de familia, esta madre de familia trajo esta cantidad, sale en trescientos pesos, esta otra la trajo en trescientos treinta, esto otra, sale en trescientos diecisiete, se van a comprar en mayoreo, eso exactamente, les va a salir en doscientos pesos, este...si están de acuerdo pues se levanta el acta, pues todos están de acuerdo, porque realmente es un, es una ayuda económica, sobre todo porque se les compra útiles, de buena calidad, o sea que procuras marcas reconocidas, claro que la compra no la hace la educadora, ni la hace la directora, la tiene que hacer padres de familia, para que sea valido, este, ya, eso hace que los papás estén convencidos , si los papás no estuvieran convencidos, pues irían y se quejarían que estamos pidiendo mucho, o que estamos pidiendo o que estamos

haciendo mal uso, cuando se compran los útiles, se les hace la indicación a las educadoras, que todos los expongan y que pongan todas las facturas, y que los revisen, quien guste, pero pus claro que los papás al ver, dan una checadita ahí rápida, pero quien tiene que revisar son las vocales del grupo, cosa, por cosa, y todo completito y se y se, pero eso así lo hemos estado trabajando el, el, que ellos que vean que es claro, y no precisamente con papeles, con facturas, pero que vean los avances no, que vean los avances, es muy, muy importare, que tengan la confianza. 15/10/07 05/ 10

Su comentario va en relación a que desde que se ingresó al programa “escuelas de calidad” se han comprado los útiles escolares, cotizando precios las madres de familia y llegando a la conclusión de que comprándolos por mayoreo salen mas económicos, por lo que al sugerirlos comprar de esa forma nadie dice que no, todos aceptan pues es realmente una ayuda económica, además de que ven que los útiles son de marca reconocida, de buena calidad y la compra no la hacen las maestras ni la directora, sino que de eso se encargan las madres de familia para que sea válida, además de firmar un acta en donde están de acuerdo.

En consecuencia, no hay queja de los padres, de que si se les estuviera pidiendo mucho o que se estuviera haciendo mal uso del dinero pues ya cuando están los útiles se los muestran así como las facturas que rápidamente observan, pero son las vocales quien con más cuidado revisan cosa por cosa para verificar que esté todo completo y es así como se trabaja, al ver los padres que todo es claro y el avance permite obtener la confianza.

Recordemos que en el capítulo uno ya hablaba de lo que es el programa escuelas de calidad y en este mencionó que la directora junto con su personal, se trazan objetivos, pero es necesario complementar lo siguiente: el recurso se

divide en dos componentes, que es el componente A⁵⁴ y el componente B⁵⁵, a los cuales se les fija un porcentaje del recurso económico para poder atender cada uno de los objetivos de acuerdo al programa presentado para ser aceptado, en este caso el componente A se le da el 70% y al componente B se le asigna el 30% del cien por ciento otorgado al plantel que se obtiene de una cantidad base ganada desde el momento de que es aceptado el proyecto de trabajo y cada año de acuerdo al periodo varia el aumento.

Esa cantidad que es la base se suma con lo que voluntariamente aportan los padres de familia en el entendido de que entre más cooperen el fideicomiso del programa les duplica el monto aportado por los padres, siendo hasta hace dos años todavía el máximo 50,000 pesos. Si los padres aportaban 50,000 pesos ascendía a 100,000 pesos mas la cantidad base en el primer año se podía obtener hasta una suma de 150,000, pesos, variando de acuerdo a la aporte dado por los padres y como ya lo advertí el importe base que corresponde a cada año de permanencia siendo regla general el permanecer sólo cinco años en el programa cada plantel inscrito.

Por lo que por eso es tan importante para la directora tener dinero seguro desde el principio del curso escolar para que de esta forma lo duplique y así los padres de familia vean que se empleo en algo útil y que también se está invirtiendo en algo productivo.

Pues no es sólo la compra de útiles lo que ven como beneficio sino que además que lo que se invierte les traerá aun más beneficio pues se les duplica y de esta manera las cooperaciones para poder hacer otras obras o adquisiciones ya no les costará lo mismo, ya que ahora las cuotas durante el año pueden ser pocas o ninguna después de la primera.

⁵⁴ componente del programa escuelas de calidad que corresponde a gastos de adquisición remodelación o construcción del inmueble escolar.

⁵⁵ Componente del programa escuelas de calidad al que se le asigna el treinta por ciento del cien por ciento del recurso destinado para mejorar la enseñanza aprendizaje de alumnos, maestros y padres de familia.

Por supuesto que sabiendo de estos beneficios económicos que les reditúa pagar una cooperación por anticipado, tampoco les conviene estar en desacuerdo o quejarse por eso es que no se tienen problemas y están concientes de que les beneficia.

Por lo tanto, cuando se les muestra los útiles y las notas no cuestionan pues saben que se están beneficiando, pues también si recordamos, las cotizaciones eran mayor a trescientos pesos, por mayoreo les sale la lista de útiles en doscientos y a ellos sólo se les pide depositen en el banco 170 pesos una cantidad muy por debajo de lo que les estaría costando esa lista si la tuviesen que adquirir de forma individual, además de que tendrán otros beneficios no sólo sus hijos sino también ellos y la garantía de que los maestros que atienden a los alumnos estarán preparándose, pues para eso es el recurso del componente B.

Ahora posee conciencia y tiene el poder de hacer las cosas, sabe que puede controlar la situación dándole a los padres lo que les gustaría recibir para sus hijos, implementa la estrategia que más frutos le ha dado y es la de aplicar estrategias como lo mencionará mas adelante, por el momento veremos como lo hace.

Por eso es que la directora tiene la seguridad de que aunque no este permitido y en otras escuelas no se haga esto ella no tendrá problema, pues trabaja con transparencia ya que son los mismos padres quienes hacen las compras y como consecuencia no tienen desconfianza de algo que ellos mismos gastan por eso complementa que se ven los avances y es importante que tengan la confianza, ¿En quién? por supuesto que en ella, por eso es importante que opinen, que digan que desean de su escuela, en que quieren mejorar.

Al respecto en el capítulo primero ya he hablado de cómo la directora menciona que la cultura de la escuela se ha ido formando a través de las opiniones de los padres y también he documentado cómo es que se expresan a través de

encuestas que se les da tres veces al año para recolectar las opiniones de todos donde expresan que es lo que desean para sus hijos de las educadoras, la directora, en general de todo el personal que ahí labora, de tal forma que sólo complementaré algunos detalles que pueden enriquecer y dar una visión más clara y completa de cómo esta estrategia que ha implementado le ha dado tantos frutos como ella lo expresa.

3. Es un logro el que hayamos aplicado encuestas, necesitamos que nos digan cosas muy valiosas

Como ya comentaba, las encuestas son aplicadas para que sean contestadas por los padres de familia, con el objetivo de recolectar la opinión que tienen de todo el personal que ahí labora y dan sugerencias o quejas respecto al servicio que reciben sus hijos aunque no todos lo hacen como a la directora le gustaría que fuera por eso comenta lo siguiente.

DIRECTORA:

Varios papás si nos escriben bastante, nos dan sugerencias, eee.... de repente hay papás, que hubo que pasarlos al grupo, nos entregaron encuestas que decían bien, bien, bien, excelente, excelente, excelente, entonces nosotros les decíamos, eso no nos sirve para nada, o nos ponían, regular, regular, regular, pues esta encuesta no, nos sirve para nada, nosotros necesitamos que nos digan cosas muy valiosas 15/10/07 05/ 12

Hay varios padres que si escriben bastante y dan sugerencias, pero de repente hay papás que tuvo que pasarlos al grupo, pues en sus encuestas sólo habían contestado con palabras de bien o excelente o regular por lo que decían que no les era útil, esas respuestas de las encuestas no les servían, ya que lo que el personal necesitaba es que les dijeran cosas valiosas.

Es decir, si la directora aplica esta estrategia, es porque es parte del trabajo de escuelas de calidad y tiene que ver con la evaluación del proyecto estratégico el cual es un instrumento de control y necesita evaluar el desempeño de cada una de las personas que ahí laboran, pero una opinión de bien, regular o excelente no le son útiles, lo valioso de esta encuesta era que dijeran específicamente y con detalle, cómo veían el desempeño del personal para mejorar, las palabras sueltas no le eran útiles, necesitaba algo claro y concreto pero era necesario que lo escribieran y de esa forma pudiera tener por escrito que eran ellos los que solicitaban la mejora, el cambio, o estaban reconociendo el trabajo del personal felicitando a quien se lo merecía, ya que sus opiniones así lo dejarían ver.

Por lo anterior Harvois señala que “Toda acción de control supone la preexistencia de una verdad establecida, que sirve de referencia única en su validación” (Harvois, 1986, p.19). O sea, para medir los resultados con la aprobación necesaria, debe haber una validación, pues el control consiste en una acción con respecto a la norma que permita dar fe de quien lo dice. Si los padres de familia en las encuestas expresan sus necesidades o requerimientos las respuestas son la clave para poder validar esas peticiones que les impulsa a seguir colaborando con la institución.

Para poder explicar mejor lo anterior es preciso señalar que en esta estrategia se puede percibir como se aplican encuestas que se pueden entender como una evaluación del trabajo del personal que labora en la institución así como los recursos empleados con el apoyo del programa escuelas de calidad, pero por la insistencia que se tiene a que se hagan las observaciones o se emitan las opiniones con más detalle se puede considerar una evaluación para el personal. Apreciando que estas encuestas pueden significar mas que una evaluación, un instrumento de control pues se dice que el control es el objeto oscuro del deseo y solamente cuando se aplica el control, puede emerger la evaluación, en este sentido Harvois señala que “La evaluación se confunde con la prospectiva, no en

el sentido de una predicción, sino de un proceso de autorización política para apoderarse del porvenir” (Harvois, 1986, p. 21).

En este sentido para que pueda ser útil a la directora la estrategia, es necesario que los padres de familia le ayuden a validar opiniones que tienen respecto al trabajo que se desarrolla en el Jardín de Niños y al desempeño del personal, el deseo oculto es que sirva como instrumento de control, que quede escrito y que sean los padres quien digan las cosas, aunque obviamente las respuestas sean distintas pero ella retomará la que sea pertinente para que le apoyen en su liderazgo.

De esta forma cuando recolecte las opiniones de los papás entonces tiene el documento necesario y legal que le ampara a pedir al personal mejoras en la labor diaria o el trabajo mismo que requieren así como también hacer pública la felicitación a la persona que lo merezca, que a la vez servirá de ejemplo y motivación para todo el que lo necesite.

4. Para eso son las encuestas, para que mejores

Al poner en práctica las encuestas hay una intención oculta como ya lo he mencionado, pero es preciso enfatizar, pues es lo interesante y es lo que cobra sentido al ser aplicadas, el deseo es mejorar por eso es que con las palabras que en seguida dice se clarifica más lo que se ha explicado antes.

DIRECTORA:

Es lógico porque cuando tu escuchas que algún padre de familia, o bueno cuando los padres de familia en general, están diciendo que tu actuar es... poco social o que tu actuar es grosero a veces, pues tienes que cambiar, porque, porque tu a la otra encuesta, demostrarte que te sirvió, y que ahora los padres dicen que eres más atenta, que les saludas, que les atiendes, entonces, todos, todos hemos mejorado bastante, y para eso son las encuestas para que, que mejores. 15/10/07 05/ 13

Comenta que es lógico que cuando el o los padres de familia en general dicen que el actuar de alguien de la institución es poco social o grosero a veces, sea necesario cambiar de actitud y en la encuesta siguiente con las opiniones que ellos den de la persona, demostrar que sirvió, que ahora los padres dicen que es más atenta, ahora si saludas y se les atiende, entonces es por eso que todos han mejorado bastante pues para eso son las encuestas, para que mejoren.

Ella misma señala, es lógico que cuando algún padre de familia escribe en las encuestas ese tipo de comentarios, la persona a quien va dirigido cambie de actitud y es que lo que están pidiendo es que se les trate bien, que el personal sea atento con ellos, es sólo afecto lo que piden, que se les salude y se les atienda como lo desean y les hace sentir bien.

Como es una presión que va directamente al personal que lo amerita, sería ilógico que la reacción fuera diferente, ya que más directo no se le puede decir, pues queda escrito en la encuesta y aunque no ponen nombre si se especifica el grado y grupo (ver anexo 5)⁵⁶ ahora no solo habrá la presión de cambiar, sino que esta opinión servirá de control para que la directora ejerza el poder que su autoridad de líder oficial le acredita obligando más firmemente a cumplir.

Su papel de líder le permite ejercer esa presión para controlar al personal, hay la necesidad de hacerlo por lo que ya hemos analizado anteriormente, necesita que se le apoye para que su salud no se siga viendo afectada y ¿cómo lo hace?, implementando estrategias de control para dominar la situación de gestión que tiene encomendada, atendiendo todas las necesidades de la escuela y de los padres de familia, al respecto Ball comenta: “Los estilos de liderazgo son, al mismo tiempo un acto de dominio (la afirmación de la responsabilidad suprema) y una expresión de la integración (el centro de identidad y el propósito común dentro de la institución)” (Ball, 1987, p.94).

⁵⁶ Encuesta a padres para evaluar el programa, escuelas de calidad.

En este sentido, es dominar la situación para evitar trabajar más de lo que debe hacer es lo que su estilo⁵⁷ de liderazgo le demanda, por eso es que al implementar el llenado de encuestas con las respuestas de los padres podrá dominar muchos aspectos que antes estaban fuera de su alcance, para poder satisfacer las demandas y lograr que le sigan considerando una líder efectiva identificando a la institución como un centro educativo eficaz y eficiente.

Sin embargo, la mejoría no se deja esperar, la respuesta a las preguntas de la encuesta es que los padres opinan diferente, como en el siguiente fragmento de entrevista se expresa:

DIRECTORA:

Hace un año nos ponían, que de la doctora, pues no, como que no, como que sentían que su función, no era así ,pues... tan aprovechada valla, entonces este año se dio cuenta de que, de que los papás le están requiriendo como que más de, de su función , entonces en este año se cambió, se giro el.... el trabajo de ella, esta todas las mañanas revisando aseo, revisando este, eee... remitiendo a los niños, de... por los dientes, que la vean y que se percaten y que vean que lo que ella hace es importante y si, tienen razón porque a la doctora hace un año la teníamos como comodín, haga esto, haga el otro, este, no pues su función debe de ser su función a la maestra de música, pues no la conocen, nos decían no la conozco, no se, que opinión tienen pues, entonces maestra tienes que darte a conocer, que los papás te oigan te vean ¿no?, en los eventos y todo, entonces todo eso no, todo eso es importante, a la que más conocen es a la educadora, es de la que mas pueden opinar no, y este, este.... y por que quieren venir aquí, eso también es importante que les pongamos, bueno a lo mejor hay que modificarla. 15/10/07 05/ 16

Específicamente en el trabajo de la doctora y la maestra de música expresan que desde hace un año sienten que la doctora no se le aprovecha ni se dedica a la función que le corresponde, entonces se dio cuenta que los papás le están

⁵⁷ Un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la dirección. Es eminentemente una realización individual, pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de acción conjunta (citado el Ball, Blumer, 1971,19).

requiriendo y se le ha dado un giro a lo que venía haciendo, pues era necesario que la vieran, que se diera a notar, por lo que ahora todas las mañanas ya revisa el aseo y la salud bucal remitiendo a los niños que lo necesitan, para que la vean y se percaten de que lo que realiza es importante.

Reconoce que es verdad lo que dicen los padres, porque a la doctora se le tenía de comodín, encomendándole que hiciera funciones y actividades que no le correspondían, ayudaba en todo lo que se le requería pero su puesto es específicamente la función que debe realizar y desempeñar para no descuidar la importancia de su papel y se le valore en el sitio que le concierne.

Respecto a la maestra de música los padres opinaron que no la conocían, que no podían juzgarla porque no la veían, por eso se le sugirió que se diera a notar, es decir, que la vieran y la escucharan para que de esa forma la conocieran en los eventos, en todo, pues era importante.

De las que más referencias tienen son de las educadoras, por eso es de las que más pueden apreciar y también es importante preguntarles ¿por qué? quieren venir aquí, como eso también es importante que lo pongan es posible que se modifique la encuesta.

Con estos datos extraídos, hay una visión clara de que los padres de familia están atentos a detalles que pudieran haber pasado desapercibidos si no se hubieran aplicado las encuestas y obviamente si la directora no hubiera insistido en que se contestara con más precisión, por lo que ahora es claro ver que el personal está atento a las opiniones o sugerencias que los padres dan para de esa forma corregir las fallas y la directora está pendiente de que las sugerencias, carencias o requerimientos de éstos se puedan satisfacer, de ese modo se sentirán atendidos, complacidos y contentos tanto con el trato que le da el personal, como con la educación de sus hijos y la forma en cómo la líder

de la institución lleva a cabo su trabajo de gestión, al controlar todo el trabajo técnico y administrativo, del plantel en donde reciben educación sus hijos.

Claro que esto también para ellos no es gratuito, el control, que ejerce la líder en las encuestas no es para que escriban la opinión hacia el personal y ahí quede, también es con la intención de que los mismos padres con este instrumento de evaluación que es aplicado para saber que opinión se tiene del personal, a la vez también se enganchen en una revisión sutil que permita controlar a ambas partes, así lo relata la directora.

DIRECTORA:

Entonces los papás se van acostumbrando a cierta calidad no, de lo que haces, y hay vas para arriba, y hay vas para arriba, yo les digo a los papás, la calidad, la calidad, ustedes quieren una educación de calidad, una educación de calidad, la tenemos que conformar varios elementos, y entonces, para una escuela de calidad, debemos de haber maestros de calidad, maestros preparados, maestros que....que asistían regularmente a su escuela, que no falten etc, etc,.....niños de calidad pues los tenemos, porque son listos para aprender, pero igual están los padres de calidad, padres que...que atiendan a sus niños, que asistan a las reuniones, que apoyen a su maestra, el edificio de calidad también se requiere y lo estamos conformando, pero pues así como que no sería lo más necesario no, pero bueno lo estamos conformando entonces pues apoyémonos, apoyémonos, necesitamos ser varios ya cuando ustedes vengan y digan, maestra, yo veo que nuestra maestra no está cumpliendo, pero ustedes saben que nos vamos a todos los cursos, de verdad que tengo unos elementos de calidad, si se pagan cursos extraescolares, ellas van, van en la tarde, van los sábados, entonces, y lo ponen en práctica, digo entonces, papás si nosotras estamos cumpliendo, entonces ustedes también, es un logro el que se hayan aplicado estas encuestas. 15/10/07 05/ 16

Los papás se van acostumbrando a la calidad que ven lo que permite ir en ascenso, pero para esto les dice que si quieren una educación de calidad, la

deben conformar varios elementos, pues para una escuela de calidad debe haber maestros de calidad, preparados, que asistan regularmente a su escuela, que no falten, así como niños de calidad que realmente se tienen porque son listos para aprender, pero también se necesitan padres de calidad, que atiendan a sus hijos, que asistan a las reuniones, que apoyen a su maestra, se requiere un edificio de calidad pues se está conformando, aunque no sería lo más necesario, por eso les pide que les apoyen, pues necesitan ser varios. En pocas palabras si los maestros y los padres no participan cada uno con lo que le corresponde, entonces la escuela no podría ser de calidad.

También dice y da a entender que no pueden decir que su maestra no está cumpliendo, porque saben que se están preparando, debido a que cuando se pagan cursos extraescolares ellas van por la tarde o los sábados y lo que aprenden se pone en práctica, entonces si las educadoras están cumpliendo ellos también deben de hacerlo, pues en verdad tiene elementos de calidad, en sus expresiones se advierte el reproche de opiniones que seguramente han vertido y que ahora con una actitud y palabras sutiles les dice que si quieren una escuela de calidad con instalaciones adecuadas no es lo más importante, si quieren maestros preparados, que no falten pues si se están preparando además lo ponen en práctica, entonces no tienen que reclamar, lo que les corresponde hacer es participar.

Igualmente sus palabras dejan ver directamente que hay la intención de que le apoyen, de forma sutil delega responsabilidad en estos, aprovechando el momento para decirles lo importante que es su participación solo que “La participación queda reducida a una apariencia de participación, sin acceso a una real toma de decisiones” (Ball, 1987, p. 132). O sea, en este sentido, con la aplicación de encuestas sí hay opinión de parte de los padres pero quien realmente va a determinar lo que se hace en la institución es ella ya que si no le convienen las sugerencias ú opiniones para el buen funcionamiento de la

misma lo que hará es concientizar de otra forma para que se pueda dar lo que considere pertinente para la escuela.

Concluye que “es un logro que se hayan aplicado las encuestas” desde luego, porque como dije al inicio a la vez que le permite evaluar a las maestras con las encuestas, se van a evaluar ellos mismos, por eso es que muchos para no sentir el compromiso es que solo ponían bien, regular o excelente, de esta forma ya no reflexionaban que el compromiso era de todos no solo de unos cuantos, pero como no es así entonces sutilmente se les dice que también tienen que cargar con lo que les corresponde, que no es exigir por exigir, que también les toca algo y no es poco, más bien es mucho pues es educar a sus hijos junto con las educadoras y al mismo ritmo, cumplir con las maestras y estar al pendiente de lo que necesitan en el grupo, asistiendo regularmente a reuniones y no exigir mas de lo que se puede hacer pues el edificio escolar es importante, pero son más importantes otras cosas que ya se mencionaron.

Es así como la directora mantiene esta relación simbiótica⁵⁸ con los padres de familia, hay cierta armonía, cada uno persigue sus fines y al mismo tiempo los logran, los padres son tomados en cuenta pues se puede apreciar que existe un vínculo relacional al estar comunicados gracias al instrumento de evaluación que estratégicamente puso en práctica y que tan buenos resultados ha dado como lo manifiesta.

Por otro lado, ese estilo de **liderazgo polifacético** que emplea le ayuda para no permitir que haya una ruptura en la relación que tiene con los padres para que su cargo en sí no decline como señala Ball, “Mientras tenga la seguridad de mantenerse clivada en un depositario fiel la sociabilidad sincrética (simbiosis)”. (Ball, 1987, p. 132). Puede estar tranquila pues en cuanto continúe con este estilo de liderazgo, con las estrategias que emplea, la simbiosis que ha

⁵⁸Simbiosis: Asociación entre dos individuos de distinta especie, beneficiosa para ambos. (Diccionario océano uno color 1999). Del griego, symbioun, vivir juntos, en biología, la interdependencia de dos organismos de especies diferentes. ...Se suele denominar mutualismo al tipo de simbiosis en la cual los organismos cooperantes o simbiotes, obtienen un beneficio mutuo. (enciclopedia en carta).

establecido desde la fundación hasta el momento con los padres se seguirá dando, pues claro lo dice Ball mientras tenga la seguridad de mantener ese lazo de unión que es la relación con los padres de familia, no habrá problema de una ruptura con estos, por lo tanto su desempeño en esta institución esta libre de obstáculos o peligros ya que sin decirlo siempre serán fieles a ella mientras se les de lo que necesitan, principalmente en la atención que requieren con sus hijos.

Como quieren una educación de calidad para sus hijos, implementa estrategias para que el personal que ahí labora satisfaga los requerimientos de los padres, pero para esto se percata de cuáles son las cosas que le han funcionado para ponerlas en práctica de acuerdo a los requerimientos y cualidades de cada persona una de ellas la menciona a continuación:

ESTRATEGIAS PUESTAS EN PRÁCTICA CON EL PERSONAL

5. Las cosas que me han funcionado

Antes es pertinente recordar que muchas veces la directora venía haciendo todo porque sentía que si le decía a alguien de las educadoras que le apoyaran o a las madres de familia no sabían como le responderían o tal vez no querrían ayudarle, mencionando en uno de los párrafos de las entrevistas que pudieron haber pensado “Tú eres la encargada, pues tú hazte bolas”, entonces es como ella cargaba con toda la responsabilidad, pero ya cuando tubo más experiencia, fué conociendo al personal, estudiando como era, por eso es que ahora platica lo que le han funcionado con los trabajadores.

DIRECTORA:

Una de las cosas que me han funcionado, creo yo, es... la comunicación con los compañeros, el... saber como se encuentran, sobre todo en su estado anímico, que ellos estén bien, que si tienen algún problema, pues que sepan

que puedan contar conmigo, primero es eso, como personas, y después que sepan que si ellos están fallando en su trabajo, pues hacen que falle toda la escuela, entonces que por eso mismo tienen un gran compromiso, con los niños, con la escuela en general, con... con... si con el plantel 10/10/07
02/07

Menciona que una de las cosas que le han funcionado con sus compañeros es primero interesarse en ellos como personas, teniendo comunicación, sobre todo en cuestiones que atañen a su estado de ánimo, el que estén bien o si tienen algún problema, que sepan que pueden contar con ella. Ya después si están fallando en su trabajo lo necesitan saber, pues si no trabajan con responsabilidad hacen que falle toda la escuela, entonces por eso mismo tienen un gran compromiso, con los niños, la escuela, con el plantel en general.

Al aludir que una de las cosas que le han funcionado con sus compañeros es la comunicación que tiene con estos, se nota que es porque al saber lo que le sucede a cualquier miembro del personal, tendrá la oportunidad de ayudarlo, se interesará por su salud, estado de ánimo o problemáticas, su estilo de liderazgo le da para poder ser amiga pero a la vez y sin que se note ejerza el control. Claramente dice que, primero se interesa por su estado anímico, pues es evidente que lo afectivo es básico en el ser humano, los sentimientos son la clave para poder dar a los demás lo mejor de si y atendiendo esta área ya después les hace saber que si fallan afectarían a toda la escuela, por eso se encarga de decírselos para que sepan que tienen un gran compromiso con los niños y en general con la institución.

A este respecto plantea Bourdieu que “El buen jugador es el que anticipa, el que se adelanta al juego” (Bourdieu,1997,p.146) en este sentido las palabras del autor permiten analizar que ella como ya lo había mencionado en otro capítulo sabe jugar, en esta ocasión su jugada es mostrar que hay comunicación con el personal, se relaciona demostrado interés por lo que les acontece para que de

esta forma se dejen conocer, entonces así sabrá cosas, se adelanta a estar al tanto del otro, lo que le permite hacerles notar en donde están incurriendo en alguna falta.

Posterior a que los ha consolado o reconfortado, los concientiza que si fallan, no solo serán ellos los afectados, sino que afectarán a los niños, a la escuela, en general al plantel, por lo que tienen el compromiso de hacer las cosas lo mejor posible para no hacer fracasar a la escuela, pero también a su líder. En el siguiente fragmento señala como les escucha y les ayuda.

DIRECTORA:

Ella me decía, fíjate que yo antes tuve a una directora, que no permitía que las educadoras, tuvieran a sus hijos en la misma escuela donde trabajan, y yo creo que tenía razón porque se suscitan.... problemas, y yo pues desde mi forma de ser así, mmmm humana, comprensiva, y digo no como es posible que no le des la oportunidad a una compañera, que traiga aquí a su.... niño, pues le ayudo mejor, que se evite de andar corriendo de aquí para allá, pero fíjate que, cuando las personas que no son tan consientes, de ese, de esa situación, si te ocasionan, conflictos, o sea si te ocasionan, no a ti pero sí al plantel pues de repente quieres preferencias por tu hijo, quieres este, quieres no cumplir con los reglamentos, del plantel, quieres este,quieres que tu hijo tenga, ciertas, este,cómo se dice, sí pues privilegios, y... y eso pues va ocasionando conflictos, con los padres de familia, con las mismas educadoras, con las normas del plantel, situaciones que deberás si, cuando “no” este,.... cuando no, asumes, como mamá del hijo que ...se debe de alinear no. 15/10/07 05/ 20

Narra que una de las maestras le comentaba que antes la directora no le permitía a las educadoras que tuvieran a sus hijos en la misma escuela donde trabajaba, por lo que pensaba que estaba bien pues se suscitan problemas, pero la directora desde su forma de ser “humana y comprensiva” dijo que cómo era posible de que no se le permitiera a la compañera traer a su niño a la escuela.

Por lo que le ayudó para evitar que anduviera corriendo de un lado a otro, pero dice que cuando las personas no son consientes de la situación ocasionan problemas, pues de repente quería preferencias o privilegios para su hijo, no cumplir con los reglamentos y eso ocasionó conflictos con los padres de familia, con las educadoras y las normas del plantel, situaciones que se dan dice la directora si no se asume la persona como mamá, por eso pues es necesario que se asuma al reglamento de la institución.

Por lo que comenta, ya ha tenido la experiencia de que al ser “humana y comprensiva”, otras personas lo tomen equivocadamente y aunque les escuche, los comprenda y además les apoye no hay la correspondencia, el respeto y compromiso de practicar normas mínimas establecidas en el plantel para evitar problemas o dificultades a la directora, pues no son respetadas y esto le ocasiona conflictos por eso ahora ya toma sus precauciones como la siguiente estrategia que a continuación se menciona:

6. Aprendí a llevar una libreta de control en donde anoto todo, todo y firmadito.

DIRECTORA:

— **Aprendí a llevar una libreta de control en donde anoto todo, todo y firmadito**, las **incidencias laborales**, las incidencias este, perdón , las **comisiones**, o sea **hasta lo más**,más este, lo,lo lo **que antes no podías registrar, ni firmar**, pues **ahora lo registro y lo firmo**, con el fin de que ellas se **sientan a gusto**, se te **asignó una comisión la cumpliste**, pues ahora **fírmale**, este, pues **en esta ocasión no estaba lista esta encuesta que yo te pedí**, pues **aquí le firmas no**, este con el fin de ellas vean que lo que ello hacen y es **valorado y reconocido**, y **también de que aquello que no se cumple**, pues también se, se nota, pues **entonces, eso me sirvió de mucho aprendizaje**, yo creo que **todo** lo que, lo que pasa en la escuela **te va haciendo, aprender ¿no?**, o sea **yo soy de las que digo me pasó esto y es desagradable**, pues no me tiene

que volver a pasar, tengo que aprender de eso con ella, **con nadie, ha habido un rose desagradable**, con nadie gracias a Dios con nadie, **pero si ha habido situaciones**, sobre todo **con mis compañeras**...de que bueno yo **tenía las pruebas claras, de que ella no había cumplido**, con, con, **una situación de...** tener al corriente sus este.... sus eee.... **informes finales de sus niños**, y este, y **ella me aseguraba pues que si, los tenía**, es que **no, porque yo estuve en la reunión y al otro día quedaste de traerlos y tampoco estuvieron y así, es que si, entonces así como que,..... eee situaciones y que te sirven porque entonces así conoces a la gente no.** 15/10/07 05/ 19

Expresa que aprendió a llevar una libreta de control en donde anota todo, pero explica que en alguna ocasión no estaba lista la encuesta que le había pedido a la educadora por lo que tuvo que firmar, para que comprenda que también lo que no se cumple se nota y eso sirve de aprendizaje, pues considera que todo lo que pasa en la escuela sirve y es de las que dicen, me paso esto que es desagradable pues no me tiene que volver a suceder, tengo que aprender de eso, con ella.

Agrega que con nadie había habido un rose desagradable, “gracias a Dios con nadie”, pero si situaciones, principalmente con las compañeras, en una ocasión tenía las pruebas de que la compañera no había cumplido con el informe final de sus niños de tenerlo al corriente, pero aseguraba que ya lo tenía y que parece que ya se los había dado, pero le dice que no porque estaba en una reunión y quedó de traerlos y tampoco los trajo, entonces son situaciones como que sirven para conocer a la gente.

En pocas palabras se puede entender que el que haya implementado la libreta de control es porque se le han suscitado situaciones desagradables donde las compañeras han incurrido en faltas graves que le han afectado, más si se trata de documentación final, pero de forma sutil les vende la idea de que es “para

que ellas estén a gusto” imponiendo su poder para controlar a las educadoras sin que se vea tan evidente.

Por otra parte es una cuestión que le ha servido de aprendizaje y que será parte de su experiencia, tanto a ella como a las otras personas, pues ahora si se cumplió o no con alguna actividad de todos modos se firma y de esa forma todo queda registrado, ahora incluso se anota hasta lo más insignificante, los detalles mínimos que antes no se registraban para que de esa manera pueda comprometer a la persona pero a la vez esta se responsabilice de la situación, así algunos elementos se sienten reconocidos y valorados, pero a la vez otros se sienten comprometido con el trabajo. Tiene la directora la posibilidad de ejercer un control que parezca lo más democrático posible, es una estrategia que implementó de acuerdo a las circunstancias que se le presentaron, no una vez sino en situaciones que no debieron de haberse dado.

7. Me gusta decirles, estoy contenta, hacen bien su trabajo

DIRECTORA:

Me gusta decirles, su participación me gustó tanto, que este, que ahora quiero llevarlas a desayunar, les digo, aja... y nos vamos, me las llevo no, yo no tengo tanto dinero para andar gastando tanto, ni es frecuente, pero me gusta demostrárselo, me gusta decirles, estoy contenta, porque ustedes hacen tan bien su trabajo no, y... y o luego les digo, no tengo dinero, pero les debo una he, de verdad que bonito trabajaron, de verdad, o por ejemplo, este muchachas va a venir la, la su vendimia de una vez por año, la que venda más, les vamos a regalar un pastel les digo no, por ejemplo, y entonces ellas le echan muchas, muchas ganas no y, y... al final terminamos dándoles a todas un pastel, o sea, pues todas lo hacen muy bien, pues pero que haya también un estímulo no, o, el decirles, que bonito te salió, que bien hiciste esta actividad, don Pedrito que limpio quedó, hay que bonito huele, que bonito se ve, que, porque yo creo que todos merecemos, y todos necesitamos de que nos reconozcan no, lo que, lo que hagamos con entusiasmo, lo que hagamos bien, cuando algo no

esta bien hecho, pues igual, que pena que se tenga que, que comentar, pero, ...pero siempre con, con mucho tacto, con mucho respeto, con mucho cuidado para no herir, o sea jamás... decirlo, delante de alg..., de otra persona, no, se si tiene que ser muy cuidadoso. 10/10/07 02/ 08

Esta estrategia aparece diferente a la anterior, ahora viene el apapacho, primero pega como lo hace con la libreta de control y después los premia, por lo que ella considera está bien y que además se debe hacer, como son la vendimias. Así pues mientras en otro momento controla con castigos o restricciones, ahora estimula con palabras de halago que incitan a realizar las actividades de la mejor manera para recibir un premio, algo material que aunque saben que todas van a ganar les gusta el juego, pues son actividades que tienen su grado de dificultad pero implica situarse a un mismo nivel pues no van a mostrar sus saberes, sólo están demostrando en este momento su entusiasmo y cumplimiento para quedar bien con padres de familia y las autoridades educativas por la actividad que se describe ya que más adelante este estímulo las compromete a un rendimiento en el proceso enseñanza aprendizaje.

En este sentido, "Mauss describía el intercambio de obsequios como serie discontinua de actos generosos., Lévi-Strauss lo describía como una estructura de reciprocidad trascendente a los actos de intercambio, en los que el obsequio remite al contra obsequio" (Mauss y Lévi-Strauss citado en Bourdieu, 1997, p.161). El señalamiento que se hace en ambos análisis tienen un intervalo temporal entre, lo que se da y lo que se recibe, es decir, el obsequio denota una intención, que con el intervalo de tiempo se disimulará la verdadera intención del interés en ambas partes. Por una parte la directora estimula a quien recibe el halago el premio, pero con el tiempo estos están comprometiéndose a retribuir el obsequio.

En otras palabras, el que recibe espera el reconocimiento y la valoración de su trabajo y quien da, tiene la intención de seguir cultivando la relación de trabajo

que de rendimiento lo que le permite continuar con su actuación de toma y daca, es decir, te doy pero necesito recibir, va implícita la consigna que obliga a devolver más de lo recibido, ata y crea obligaciones.

Cuando pone el ejemplo de la vendimia anual para que se motiven les promete un pastel, entonces todas le ponen mucho empeño y termina dándoles uno a cada quien, pues todas trabajan, lo cuál se constituye en un estímulo, ya sea con un premio o palabras halagadoras que genera que se sientan bien porque expresa que todos necesitamos que se nos reconozca para que realicemos las cosas con entusiasmo.

Bourdieu señala que “Los actos simbólicos suponen siempre actos de conocimiento y de reconocimiento, actos cognitivos por parte de quienes son destinatarios. Para que un intercambio simbólico funcione es necesario que ambas partes tengan categorías de percepción y de valoración idénticas” (Bourdieu, 1997, p.170). O sea quien da y quien recibe sabe y colabora, conoce que hay un acto en donde el precio va implícito y hay un silencio compartido por callar el verdadero intercambio para que de esta forma funcione.

Se establece un vínculo en donde alguien no se da cuenta de que instituye una relación duradera pero puede ser de dominación simbólica, que se basa en una constante relación de conocimiento y reconocimiento, tejiendo ataduras de dominio benéfico o perjudicial según sea el caso. Además con el tiempo la relación de dominación puede caer en un acto de explotación, cierta domesticación transgresora al individuo más vulnerable.

Menciona que igual cuando algo no está bien hecho, con la pena se les tiene que comentar, con mucho tacto, respeto y cuidado para no herir, sin decirlo jamás delante de otra persona. Como se puede notar hay un reconocimiento pero también hay reproche, las ambivalencias que se dan, son las caras de la moneda, pues puede haber apapacho, regaño o sanción.

Ese reconocimiento que a la vez es deuda, se convierte en agradecimiento, porque se les hace el comentario de algo que no está bien hecho pero en privado, con cuidado y respeto para no hacer daño a la persona meritoria de la llamada de atención lo cuál como ya lo mencioné se estará convirtiendo en gratitud.

En relación a esto Bourdieu menciona que “El reconocimiento de deuda se convierte en agradecimiento, sentimiento duradero respecto al autor del acto generoso, que puede llegar hasta el afecto” (Bourdieu, 1997, p.172). El sentido de esta idea va en relación a que es tanto el afecto que sienten algunas educadoras por la directora que mencionan en algún momento de la entrevista que “es una persona muy humana” es decir existe el convencimiento que la directora es el líder humano que premia o llama la atención cuando es necesario.

Como se puede advertir hay un clima social en el ambiente de trabajo en esta institución que permite distinguir impulsos de progresión y fuerzas de cohesión, “Las primeras son las que lanzan a un grupo hacia los objetivos que se marca, las segundas son las que incitan a los miembros a permanecer en el grupo” (Lapassade, 1981, p.139).

Es decir, en el momento en que les promete un premio y les estimula con palabras para que realicen bien su trabajo hay una fuerza de cohesión que permite la acción y el efecto de reunirse o adherirse entre si , hay un enlace, una unión de el deseo por hacer las cosas bien, existe esa fuerza de atracción que les mantiene unidas para realizarlo todo y la progresión se da cuando cumple lo prometido, una vez que se las lleva a desayunar o les dan su pastel, por haber hecho las cosas bien.

La dinámica de este grupo está en razón de la motivación que el líder ejerza, su creatividad y rendimiento se debe principalmente a las relaciones humanas de

los participantes y es que la directora estimula constantemente para que trabajen con compromiso y responsabilidad, ya que piensa que todos necesitamos de que se nos reconozca para hacer las actividades con entusiasmo. De verdad lo ve así, por eso en todo momento los estimula poniendo el ejemplo.

Estratégicamente pone el ejemplo en las actividades para fortalecer el vínculo que tiene con ellas y que además comprometerlas otro poco a participar en el juego, pues con este las estimula a un mejor rendimiento de acuerdo a los intereses y necesidades que se requieren pues recordemos que los padres son demandantes en cuanto a la educación de sus hijos, entonces hay que prepararse, para una mejor enseñanza aprendizaje con cursos como a continuación se documenta.

8. Con mucha satisfacción te puedo decir que son muy cumplidas

DIRECTORA:

Todas, todas, todas, aquí no hay ninguna que diga no puedo, yo en la tarde no quiero, yo... o sea, sobre todo porque valoran, dos mil pesos por educadora por un curso, oye, de que te estas perdiendo, vamos, la primera que va, pues soy yo, porque si no imagínate el ejemplo, es que yo no puedo y luego van ellas, me refiero que la primera, que les pone el ejemplo, pues soy yo, y va a estar bien bueno muchachas, a , primero de que lo quieren, hay esto, esto y esto otro, no pues es que nos interesa mucho por competencias, pues sobre eso les conseguimos uno, está eso y esto, cual quieren, pues que este, pero es que hay que ir todos los, martes de cuatro a ocho de la noche, o de tres a si pues órale, y con mucha satisfacción te puedo decir que son muy cumplidas no, muy, muy cumplidas, y así, y este, y además aplican, porque de que serviría que yo hubiera quedado, nadie aplica, nadie, entonces pues nos hemos fortalecido 15/10/07 05/ 16

Para esto señala que todas van cuando hay un curso y no hay alguien que diga que no puede o no quiere, porque es la primera que pone el ejemplo para que todas asistan, además de que valoran el costo que se paga por que cada educadora tome el curso y ven que realmente vale la pena, para eso les da a escoger el tema, llevándoles una lista de algunos para que seleccionen el que más les agrade pero si quieren alguno en especial, de acuerdo a lo que deseen o necesiten busca el curso que se adapte a lo que requieren.

Llama la atención que su asistencia al curso sirve como ejemplo, dándole buen resultado, existe el interés de las educadoras y son cumplidas porque al darles a escoger, elegir el curso o proponer el tema, se les complace y están comprometidas a asistir, también porque saben que tiene cierto valor monetario, y algunas veces en escalafón, se dan cuenta que les sirve para aplicar en su práctica, es decir, tanto la directora como las educadoras están convencidas que asistir a los cursos trae grandes beneficios, pues se actualizan, emplean el recurso, los padres de familia observan que se preparan y tienen unas educadoras de calidad, la directora, “las complace” y atiende en parte a sus necesidades laborales y de formación permanente.

9. La directora es mediadora para tener ambiente sano

DIRECTORA:

Nosotras somos las mediadoras, y a veces, nosotras sabemos que las cosas están difíciles, pueden estar mas difíciles, si nosotras le seguimos atizando al asunto, no, no al contrario, vete para el otro lado, o sea, trata de que las cosas se mejoren ¿no?, porque, que es lo que quieres tú como directora, un ambiente sano, un ambiente cordial, un ambiente, un ambiente donde todo mundo venga a trabajar, no quieres un ambiente en el que de repente, las compañeras tienen que te comentan alguna inconformidad, de trabajo, o de actitud, por parte de otras, vienen y te lo dicen, uno como representante de aquí del centro, pues tiene que ver la manera, de que esto no continué, de que esto no siga, puedes ir y decirle a la otra compañera, y este, y este, oye vino y

me dijo, sino que tratar que estas situaciones no se susciten, decir a lo mejor de manera general, pues hay que procurar compañeros que no se vean estas situaciones, para no hacernos sentir mal, o hay que procurar cumplir todos, para evitar, que los que, que los que, cumplen que no se sientan incómodos por aquellos que llegamos a incumplir, o sea hacerte parte de , aunque tu seas cumplida como directora, de esa manera, eres un mediador asertivo, sin, sin que tenga que haber conflictos, sin que tenga que llamarle la atención a otros, y decirle a alguien ahí y haces más grande las cosas. 15/10/07 05/ 17

También menciona que las directoras son mediadoras, pues a veces se sabe que las cosas están difíciles pero no se deben de hacer más grandes los problemas, al contrario darle la vuelta para que las cosas mejoren, pues como directora se quiere que la gente trabaje en donde haya un ambiente sano, cordial y cuando cierta compañera comenta alguna inconformidad de trabajo o de actitud por parte de otra colega, se vea la forma de que se solucione y no continúe.

Comenta que a pesar de que pudiera la misma directora ir con la persona y decirle oye vino y me dijo, no se debe de hacer esto, evitar estas situaciones, mejor de manera general decirlo para que lo entienda quien lo requiera haciéndoles ver que son situaciones que no se deben ver para no hacer sentir mal a las personas y que procuren todos cumplir para evitar que aquellos elementos que cumplen se sientan incomodas por los que no lo hacen.

Pacheco plantea al respecto que “Entre los diversos modos de solución de problemas, hay que evitar todos aquellos que se basen en una estrategia de ganar-perder: es decir, que haya vencedores y vencidos” (Pacheco, 1988, p.152). Ya que sería una estrategia mal empleada que originaria otras situaciones no deseadas como la lucha por el poder en el mismo grupo. Por eso dice que para que la directora sea un mediador asertivo y no se tengan más conflictos, aunque sea cumplida, en el discurso se debe enfatizar del

incumplimiento e incluirse en este aunque no se sea culpable, de tal forma que no se tenga que llamar a las personas involucradas en el problema, sino se haría más grande la situación.

Así mismo, se nota que hay experiencia en la solución de este tipo de conflictos, sus palabras llevan a entender que esta convencida de ser una mediadora asertiva, pues conoce como manejar la situación, no es enfrentar el problema llamando a las personas la atención directamente, hay la diplomacia de hacerlo en público, para que todos lo sepan, pero indirectamente para que cada quien cargue con la responsabilidad que le corresponde, de este modo no se enfrenta con nadie, no pone en peligro su relación con la persona y puede sobrellevar la situación para que el problema no aumente, por el contrario, mejore el ambiente.

Menciona que si lo hiciera directamente, que le dijera a la persona o a otros, se empeoraría la molestia, por lo que es mejor incluirse en los términos que estructuran las palabras para que se entienda que es general, al decir que todos ella también se está incluyendo aunque sepa que sólo lo dice para que nadie se sienta ofendido directamente, pues sabe que sí cumple, pero al participar en esos términos de la situación generada haya menor problema y con esto se es asertiva.

Realmente lo que quiere es un ambiente libre de conflictos, por eso es que se va por una ruta diferente a la del conflicto, lo hace público y colectivo para evitar personalizar la situación y generar un ambiente que no enferme el contexto, si le da mayor importancia, pudiera crecer el mal entendido o el comentario, entonces con su actitud y la estrategia que emplea trata de que no haya un enfrentamiento y a la vez se proteja pues a nadie directamente llama la atención y al incluirse todos se sienten al mismo nivel lo que provoca como ya lo mencioné que cada quien cargue con lo que le corresponde o si no está involucrado, no incurra en algo parecido.

Su papel de mediadora lo emplea para varias situaciones y conoce que esta estrategia la puede utilizar para bien o para mal, conoce el poder de su cargo y sabe en qué instante y cómo actuar para cada momento y toda situación, como lo que continua narrando:

DIRECTORA:

Hemos pasado por situaciones en las que de repente ¿no?, se van integrando los elementos, y de repente, el elemento que llegó, de repente como que no se cae bien con el, que estaba, tuvieron que haber limado asperezas y pasar algunos momentos amargos, pero ya pasaron, y se llevan bien, y luego llega otra y con alguna otra no, entonces hubo que limar y todo, pero que crees Vero que de ahí depende mucho la directora, si la directora, quiere deshacer equipos los deshace, los deshace, si la directora quiere hacer equipos los hace, pero si la directora, por ejemplo si yo ahorita quisiera, conflictuar a alguien, yo, yo tengo las posibilidades de hacerlo. 15/10/07 05/16

Que han pasado situaciones en las que de pronto, los elementos que se van integrando no simpatizan con los que ya están, entonces interviene como mediadora y propicia que se limen asperezas, pasan algunos momentos amargos pero finalmente eso es transitorio y después se llevan bien, luego vuelve a suceder y actúa de la misma forma.

Al respecto Pacheco señala que “La dirección del grupo en la solución de conflictos debe contar con los suficientes recursos y conocer al grupo como para proponer objetivos integradores en la mayor parte de los conflictos que se presentan” (Pacheco, 1988, p.153). Por eso enfatiza que la directora es quien tiene mucho que ver para que tome este rumbo de solución, pues si quisiera deshacer equipos lo podría hacer al igual que los forma, y pone como ejemplo que si en ese instante quisiera conflictuar a alguien, tiene las posibilidades de hacerlo. La experiencia que le ha dado el tiempo le permite decidir que es sano y qué no lo es, le da la posibilidad de emplear la estrategia más adecuada y de acuerdo a las circunstancias.

Cuestión que ya se abordó con más detalle en el anterior capítulo y es en éste donde se aprecia como a cada uno de los integrantes del personal o colaboradores conoce en cuanto a los aspectos positivos y negativos que cada uno posee lo cuál le permite enfrentar situaciones que se le presentan.

Por eso mejor destaca ciertos valores, expectativas e intereses que tienen en común todos los elementos de la comunidad educativa, para ir creando la conciencia del grupo y el bien común que les haga sentirse compañeras en el quehacer y las inquietudes que les permita percibir su unidad en la labor educativa, es decir, una actitud positiva en la solución de problemas.

Uno de los mayores aciertos que tiene la directora es que conoce lo que le corresponde hacer llenándose de elementos que emplea correctamente de acuerdo a la situación, para sobrellevar las relaciones entre los integrantes del personal sin tener que fracturar las interacciones de los elementos de la institución, pues se pone en peligro su liderazgo.

Hay autores como Ball que señalan que los directores pueden ser autócratas admitidos, pero para esto se debe lograr el dominio y la integración de los miembros si se quiere continuar el trabajo en la misma escuela, es decir, sobrevivir en ella, pues como ya se había mencionado en el capítulo uno que los directores no gobiernan por derecho divino, deben esforzarse y luchar “Para que tenga éxito su estilo preferido en circunstancias concretas” (Ball, 1987, p. 125).

En este sentido, se aprecia que las estrategias empleadas por la directora, no se han dado por arte de magia, son respuesta a experiencias generalmente poco agradables que le han impulsado a ponerlas en práctica, además el que no haya empleado un tipo de liderazgo específico como los que ya he mencionado que señala Ball, es porque la propia experiencia le da para comprender que las personas son diferentes, además de que no existe un liderazgo puro, el líder que desea el éxito requiere de una actuación que le permita ser como esta

directora polifacética, buscar y emplear las estrategias, correctas, de acuerdo a las circunstancias.

Finalmente para concluir recupero ideas centrales que integran el capítulo y que me han permitido dar cierre a la tesis con la consolidación del liderazgo polifacético que emplea la directora. Se aprecia que las estrategias dirigidas a padres de familia y al personal son para tener y mantener un control de la situación sin que los involucrados se sientan agredidos pues de forma sutil se les vende la idea de que es para hacerlos sentir bien. De igual forma se observa que al darles su lugar a los padres para que opinen y sugieran a través de la encuesta, es una estrategia pensada con la finalidad de que el instrumento aplicado sirva como controlador del actuar del personal, principalmente de las educadoras, pero al mismo tiempo de los propios padres de familia.

Así mismo, retomo que los premios y castigos van de acuerdo a los requerimientos de la situación y de la persona, una vez que son el producto de sus experiencias y de las demandas o requerimientos de los padres. Igualmente documento como el ejercicio de su **liderazgo polifacético** le reditúa una gestión exitosa, sin descuidar la relación con los padres de familia, desde luego complaciendo sus requerimientos, pues son los padres los que le otorgan mayor poder a su liderazgo.

CONCLUSIONES

Iniciaré comentando que ingresar a un estudio de Posgrado no es algo fácil, es querer dejar atrás ciertos prejuicios y construcciones muchas veces erróneas que se hacen en el plano de lo conceptual, fué entrar a un terreno nuevo de alguna manera desconocido pues ya habían pasado varios años sin estudiar de manera formal desde que finalice la licenciatura, como docente no estaba acostumbrada a desarrollar un trabajo sistemático en beneficio del ejercicio laboral, pues difícilmente se buscan alternativas que propicien la investigación educativa.

Cursar la Maestría en Educación Campo Práctica Educativa, convocada por la UPN – Hidalgo, (Pachuca) me ha inducido a reflexionar la práctica directiva que pude encontrar en la voz de sujetos que accedieron a hablar para poder dar significado a la propia, debido a que esta encierra múltiples sentidos que a simple vista no se perciben. De tal forma el análisis de la presente tesis me permite apreciar y comprender de manera multidimensional algunos rasgos que configuran el liderazgo y otorgan sentido a la gestión directiva.

La búsqueda del dato me ayudó a ir transitando por lugares desconocidos o poco razonados, lo que me dejó enseñanzas que permiten comprender como una persona que aspira a ser directora efectiva tiene que seguir una trayectoria en donde las circunstancias iniciales de gestión como educadora encargada y las experiencias del mismo cargo determinan con el tiempo la configuración su propio estilo de liderazgo.

Se observa en el actuar de la directora, al querer tener una mayor preparación profesional, al principio es porque se siente en falta de saberes prácticos y a la vez en deuda con la supervisora desde el primer contacto que tiene con ella siendo esta experiencia algo que le marca con sufrimiento pero le impulsa a la superación. Lo anterior me lleva a plantear que no es necesario sufrir para

superarse, simplemente hay que ir en búsqueda de espacios y de oportunidades para aprender más o aplicar lo que se ha estudiado.

Al principio la educadora encargada, se vale de tácticas de relación con los padres y las autoridades, pues se siente frágil, producto de la inseguridad que le ocasiona experiencias pasadas como la anterior, al respecto De Certau advierte que “La táctica es el arte del débil” (Certau: 1996,43) Esa fragilidad, que le hace sentir débil ante los demás, de forma espontánea le impulsa a cultivar capital social e implementar tácticas que una vez que le abren el camino ya con la experiencia le van haciendo fuerte a tal grado de llegar a utilizar no sólo la “táctica” sino “estrategias” que a decir de De Certau es “ El cálculo (no la manipulación) de las relaciones de fuerza que se hace posible desde que un sujeto de voluntad y de poder” (Certau,1996,p.42)

Es decir, con la experiencia, emplea conocimientos que le ayudan a conocer condiciones del contexto y los sujetos implementando las estrategias que le darán el poder y la fuerza necesaria para que no sólo controle sino que al mismo tiempo se instituyan normas y reglas que configuran la cultura del plantel para que su trabajo sea menos pesado.

Así mismo, aprecio que cultivar el capital social puede ser otra de las mejores estrategias empleadas por la directora, aunque no se menciona como tal por ella, está implícito en varias de las que utiliza, lo cual me da para reflexionar lo que señala Robert D. Putnam “El individuo es socialmente un ser indefenso, pero si entra en contacto con sus vecinos y éstos con nuevos vecinos, se producirá una nueva acumulación de capital social que podrá satisfacer de inmediato sus necesidades sociales y producir unas posibilidades sociales suficientes para mejorar de forma sustancial las condiciones de vida de toda la comunidad” (Putnam, s/a,p. 10). Es decir, si su relación con la supervisora no hubiera sido buena, lo mismo con las autoridades municipales, así como con los

padres de familia, poseería un menor capital social y los logros hubieran sido menos, su gestión tal vez sería exitosa pero no en la proporción actual.

En relación a lo anterior, es pertinente reflexionar que mientras en otros ámbitos educativos la participación de los padres es con el afán de hacer caer el esfuerzo y el trabajo que se realiza en bien de las instituciones, originando conflictos o alimentándolos en esta institución no sucede así, por el contrario colaboran permite incluso que las autoridades estén pendientes de los movimientos para apoyar. Lo que justifica de algún modo esa relación simbiótica, que alimenta y perdura por años, no son los mismos padres del primer año, pero sabe que “hay que tratarlos bien” a pesar de que implique una intensificación del trabajo por el cúmulo de trabajo que implica satisfacer lo que ellos proponen.

Es significativo encontrar que existen sujetos que para poder lograr sus deseos o aspiraciones tienen tenacidad y persistencia, logran construir su propio estilo directivo como lo hizo esta directora incluso a pesar de las limitantes que su mamá le señala, incursiona en este ámbito hasta lograr la meta trazada.

La directora abrigó una ilusión, logró lo que se propuso, aunque no la vivió tan fácil, fue un reto que con tenacidad e ímpetu de llegar a la meta vive sufre y es lo que le da el sentido y la razón de ser a este **estilo polifacético** que no es común ni fácil pero ella con la habilidad y constancia lo ha logrado.

Igualmente es digno de reconocer que para el logro de sus metas pasó por un proceso de ansiedad, desgastó sus emociones y provocó un deterioro de su salud, lo que permite advertir que no siempre para alcanzar metas es ir por el camino de la angustia; sin embargo, a esta maestra muchas de sus estrategias son producto de una experiencia con sufrimiento.

El conocer algunos de los estilos de liderazgo como los que señalan Bass y Ball entre otros como Otto F. K. por mencionar uno más, no trabajado en la tesis pero que también me permitió realizar un análisis profundo del actuar de la directora, retomo sólo los dos primeros autores por considerar que sus planteamientos tienen algo similar y reúnen características necesarias y pertinentes para poder explicar el hallazgo que encuentro en esta directora al decir como construye su **liderazgo polifacético**, “pues considero es un modo de poner en práctica de forma dinámica variadas estrategias que le permiten gestionar y sobrellevar la realidad social cotidiana del Jardín de Niños, como respuesta a demandas del mismo cargo, sin desgastar ahora su salud física y mental más de lo necesario como antes”.

Descubro que en el escenario de la institución al actuar como líder implementaba varios tipos de liderazgo, era un liderazgo híbrido pues no había uno en específico, tampoco se encasillaba en seguir dos o tres formas de liderazgo, ponía en práctica varios, llegando a la conclusión que el hallazgo encontrado es una manera no fácil, pero bien empleada que puede ser cómoda para evitar sufrimiento al desempeñar esta función. Obviamente que también reflexiono que los casos son diferentes, pues el contexto, los sujetos así como el tiempo son otros, pero retomar algo o mucho de lo que esta directora fue construyendo es importante para advertir la complejidad de la tarea directiva.

En este caso, cada integrante de la institución permite que se establezcan prácticas o el uso de instrumentos ya sea de control, estimulación como son las encuestas así como la libreta de notas, los obsequios o las llamadas de atención, es porque de alguna forma así se satisface los intereses de quien quiere jugar y si no como lo menciona la directora, quien no esta de acuerdo se va, pide su cambio. Bourdieu señala que “El intercambio de obsequios, el precio ha de quedar dentro de lo implícito, no quiero saber la verdad del precio y no quiero que el otro lo sepa” (Bourdieu, 1997, p.165), por eso hay quien prefiere

mejor marcharse, el precio es muy alto y el pago es muy poco, de tal forma que es preferible retirarse.

Por otra parte, es básico destacar que las expectativas de los padres están centradas en que se les tiene que enseñar a leer y escribir a sus hijos, por suponer que es lo que deben de aprender sus pequeños y analíticamente se aprecia que la relación especial que establecen los padres de familia con la directora es porque de alguna manera se les ha complacido parte de los requerimientos que manifiestan en lo que respecta a la enseñanza de sus hijos.

Por lo anterior, a través de conocer al personal y saber que padres de familia son más exigentes o que educadora puede satisfacer las peticiones de estos es como la directora mantiene organizadas y atendidas las demandas de todos permitiendo continuar con su liderazgo y gestión exitosa.

Deseo enfatizar que el programa escuelas de calidad tiene un impacto positivo para lograr el cambio de gestión pues ayuda a una mejor organización que la realizada antes de haberse integrado a este programa, dicho de otra forma el ingresar al programa escuelas de calidad, es otra estrategia que obliga a responder de acuerdo a los compromisos estipulados en éste y a los cuales todos los integrantes se comprometen pues es una condicionante ya que este se elabora, dá seguimiento y se evalúa en un grupo colegiado, pero obviamente la líder es la que encabeza el trabajo.

En este sentido, el ánimo la personalidad y las capacidades desarrolladas así como la experiencia posibilitan a los individuos, seres únicos que necesitan de varios elementos para sobrellevar situaciones y vivir o sobrevivir en los diferentes ámbitos sociales a los que la misma vida les va enfrentando, por eso es que se nota que para que construya un estilo de liderazgo del tipo polifacético, resultado de las necesidades para resolver situaciones problemáticas o de oposición presentadas en el ejercicio de la profesión, caso

claro que se da en esta directora quien va retomando estilos distintos hasta concretar un **estilo polifacético**, por la necesidad que hay de que uno sólo no se adapta a todas los requerimientos, lo que la lleva a gozar del éxito.

También considero, que esta tesis no termina aquí, esto me da pauta a investigaciones futuras y elaborar otro trabajo, dándoles la palabra a los padres, pues debo reconocer que en este no fue posible incluirlos pero que seguramente también tienen mucho que aportar para conocer y mejorar la forma de trabajo del nivel preescolar. Taylor señala que “Los observadores participantes casi nunca llegan a un punto en que sienten que han completado sus estudios. Siempre queda una persona más por entrevistar, una hebra suelta por atar, un área más por abordar”. (Taylor, 1992, p. 90). Es decir la misión debe continuar, si en esta ocasión a los padres de familia no se les dio voz, en otro momento sería pertinente escuchar sus planteamientos y perspectivas sobre la educación preescolar

Creo importante señalar que este documento puede servir como punto de referencia para aproximarse a la compleja tarea de la gestión educativa, sobre todo a educadoras recién egresadas o por educadoras encargadas sin importar la experiencia o antigüedad en el servicio, en particular yo lo tomaré de esta forma para que apoye mi práctica.

Finalmente deseo señalar que formativamente la experiencia de realizar investigación educativa me deja múltiples enseñanzas, pero la más pertinente en mencionar por el momento es que con esto afino mis lentes para mirar las cosas desde otro lugar y que positivamente puedo ver que nubes que empañaban mi visión de lo que ha sido mi práctica docente son cosas que se generan por las mismas condiciones del contexto social en que suceden, que uno puede construir su propia forma de alcanzar objetivos, para mejorar la práctica docente, que las prácticas permiten reflexionar el actuar de los sujetos.

BIBLIOGRAFÍA

ARDOINO, Jacques. (1997) La implicación. Tr. Patricia Ducoing. Conferencia impartida en el Centro de Estudios sobre la Universidad, UNAM. Nov.

BALL, Stephen J. (1987). La micropolítica en la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Barcelona, España, Paidós.

BASS, Bernard (1990) “El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar” en los directores transformacionales España, Morata.

BASEDAS, Eulalia, et al. (1991) Intervención educativa y diagnóstico psicopedagógico. Barcelona: Paidós.

BOURDIEU, Pierre, (1984). El mercado Lingüístico. En Pierre Bourdieu. Sociología y Cultura. México, Grijalbo.

BOURDIEU, Pierre, (1997). Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción Edit. Anagrama, Barcelona.

CASTORIADIS, Cornelius (2000). Ciudadanos sin Brújula, Filosofía y Cultura Contemporánea. México, Ediciones Coyoacán.

CLARK, CH. (1986) Procesos de pensamiento de los docentes En M. Wittrock La enseñanza de la investigación III Profesores y alumnos. Barcelona: Paidós-MEC.

CROZIER, M. Y Friedberg, E. (1990). El actor y el sistema. Las restricciones de acción colectiva. México: Alianza Editorial Mexicana.

DE CERTEAU Michel (1996). Artes de hacer. “Valerse de usos y prácticas”. Talleres de Promoción Gráfica y Comunicación, S.A.

DOSSE, Francoís, (2003), Michael De Certeau. El caminante herido. México: UIA

ELIZONDO, Huerta Aurora (2001) "Dirección y liderazgo" Paidós, México, Buenos Aires, Barcelona.

ELIZONDO, Huerta Aurora (1999), Las Trampas de la Identidad en un Mundo de Mujeres. edit, Itaca. México, D.F.

ENRÍQUEZ Eugéne (2002), La Institución y las Organizaciones en la educación y la Formación. Ediciones Novedades Educativas. Universidad de Buenos Aires.

ERICKSON, Frederick (1989) Métodos Cualitativos de Investigación en la enseñanza" En M. Wittrock. Barcelona: Paidós-MEC.

ETZIONI, Amitai (1993) "Racionalidad y felicidad: el dilema de la organización", en Organizaciones Modernas. México. UTEHA.

FELGUERIZ Manuel (Video proyectado en asesoría de la línea de investigación) Proyectada el 15 de octubre de 2007.

FERNÁNDEZ, Lidia M. (1996) Crisis y dramática del cambio. Avances de Investigación sobre proyectos de innovación educativa en Ida Butelman (comp.) Pensando las instituciones. México: Paidós.

FERNÁNDEZ, Lidia M. (1994) "Introducción a las Instituciones en Instituciones Educativas, Buenos Aires, Paidós.

FERRY, Gilles (1997) "La formación dinámica del desarrollo personal", en Pedagogía de la formación. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.

FOUCAULT, M. (1986) ¿Por qué hay que estudiar el poder? En Wright Mills y otros Materiales de sociología crítica. Madrid, La Piqueta.

FULLAN, Michael Y Hargreaves, Andy (2000) La escuela que queremos: Los objetivos por los que vale la pena luchar. México: Amorrortu.

HARVOIS, Yvette (1986) “La evaluación, ese oscuro objeto del deseo”. En Pour. Levaluation au pouvoir. PARIS: GREP no. 107.

JONES, D. (2001) “La genealogía del profesor urbano” en S. Ball (comp.) Foucault y la educación. Disciplinas y saber Morata, España.

KATZ Daniel. L Kahn Robert. (1977) Psicología Social de las Organizaciones. “La adopción del papel en la organización” Editorial Trillas.

KERBERG, F. Otto, (1999) “Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones” Paidós, Barcelona Buenos Aires. México.

LAPASSADE, G. Y Loureau, R. (1981) “Tres niveles de análisis y de intervención” en Claves de la sociología. Barcelona, Laia. El Buenos Aires, Amorrortu.

LOUREAU, R. (1975) “El concepto de institución en sociología” en El análisis institucional. Buenos Aires, Amorroto.

MANUAL Técnico pedagógico de la directora del plantel de Educación Preescolar “Proyecto estratégico fortalecimiento de la capacidad técnico administrativa de los directivos escolares” Secretaría de Educación Pública (1985).

MONTIEL, María Trinidad. (2005). Las supervisoras y su imaginario de posesión de saber. En La supervisión en el sistema de educación básica en el estado de Hidalgo: La eufemización del ejercicio del poder y su relación con género. Tesis doctoral. México: UPN.

PACHECO, P. Roberto (1988) “La función directiva en el contexto socioeducativo actual, en La Gestión Educativa ante la innovación y el cambio, Madrid, Nacea.

PROGRAMA de Educación Preescolar (2004) SEP, Secretaría de Educación Pública, 2004. Argentina 28, Centro, México, D.F.

PROGRAMA Escuelas de calidad. Taller para la elaboración del P.E.T.E. (Plan Estratégico de Transformación Escolar) (2006). SEP.

PUNTNAM, Roberth D. Y Kristin A. Goss (ed) El declive del Capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario

SEP (2001) El sistema Educativo Nacional en 2001”, en: Programa Nacional de Educación 2001-2006.

TAYLOR, S.R. y R. Bogdan (1992) “El trabajo con los datos”. En ibid. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.

TORRES Mercedes (2004) (Compiladora) “LA GESTIÓN EDUCATIVA” Experiencias de formación y aportaciones a la investigación e intervención. Universidad Pedagógica Nacional.

TYLER, Ralph (1982) “Principios Básicos del Currículum”, La lógica medios – fines en el currículum. (racionalista). Troquel, Buenos Aires.

VITE, Alma Elizabeth. (2004). El director de la escuela primaria. En la construcción identitaria de un sujeto particular: El director de la escuela primaria. Tesis doctoral. México: UPN.

VITE V., M. (2007). Practicas Sujetos e Historia, Formación y Gestión Educativa en el Estado de Hidalgo. México, UPN-Hidalgo.

WOODS, Peter (1993) "Análisis" En Peter Woods (1993) La escuela por dentro. Barcelona: Paidós.

YOUNG, Robert (1993) Teoría crítica de la educación y discurso en el aula. Ed. Paidós, Ministerio de Educación y Ciencia. Barcelona.

OTRAS FUENTES DE CONSULTA

<http://www.antorchacampesina.org.mx>

DIARIO del investigador.

REGISTROS de observación.

OBSERVACIÓN	FECHA
Aspecto físico y material del J. de N.	03 de Septiembre del 2007
Dirección y comunidad	10 de Septiembre del 2007
Formación de mesa directiva	14 de Septiembre del 2007
Clase a educadora de segundo "A"	25 de Septiembre del 2007
Clase a educadora de tercero "A"	08 de Octubre del 2007
Recreo	13 de Octubre del 2007

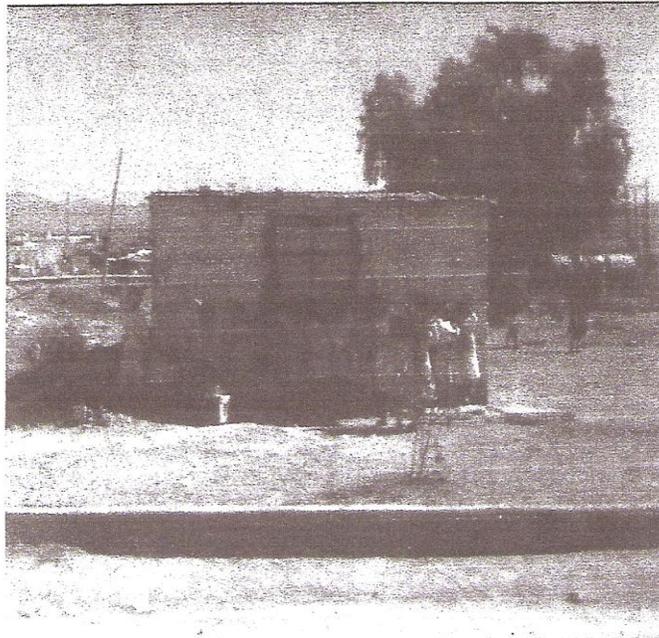
REGISTROS de entrevistas.

NUMERO DE ENTREVISTA	ENTREVISTADA	FECHA	LUGAR
Entrevista uno	Directora	04 de Octubre del 2007	Dirección

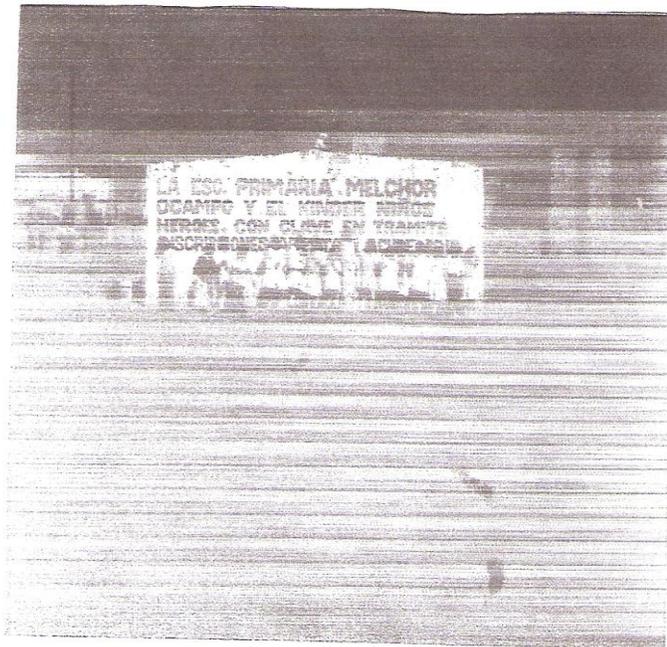
Entrevista dos	Educadora	09 de Octubre del 2007	Aula
Entrevista tres	Educadora	10 de Octubre del 2007	Aula
Entrevista cuatro	Educadora	10 de Octubre del 2007	Aula
Entrevista cinco	Educadora	15 de Octubre del 2007	Aula
Entrevista seis	Directora	16 de Octubre del 2007	Dirección
Entrevista siete	Líder antorchista	01 de Junio del 2008	Campamento

ANEXOS

ANEXO 1

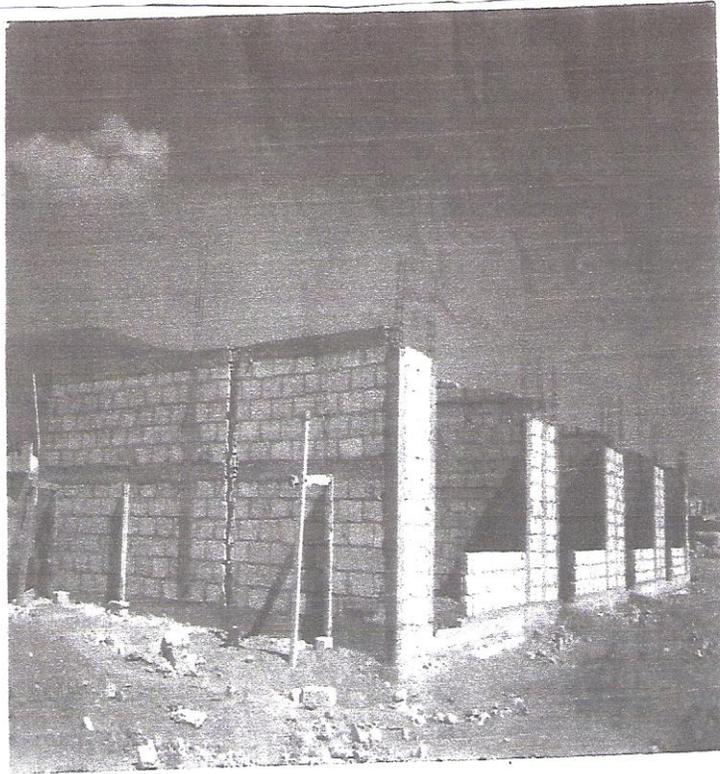


LOCAL EN EL QUE SE TRABAJÓ EL CICLO ESCOLAR 1997-1998.
OCTUBRE-1997

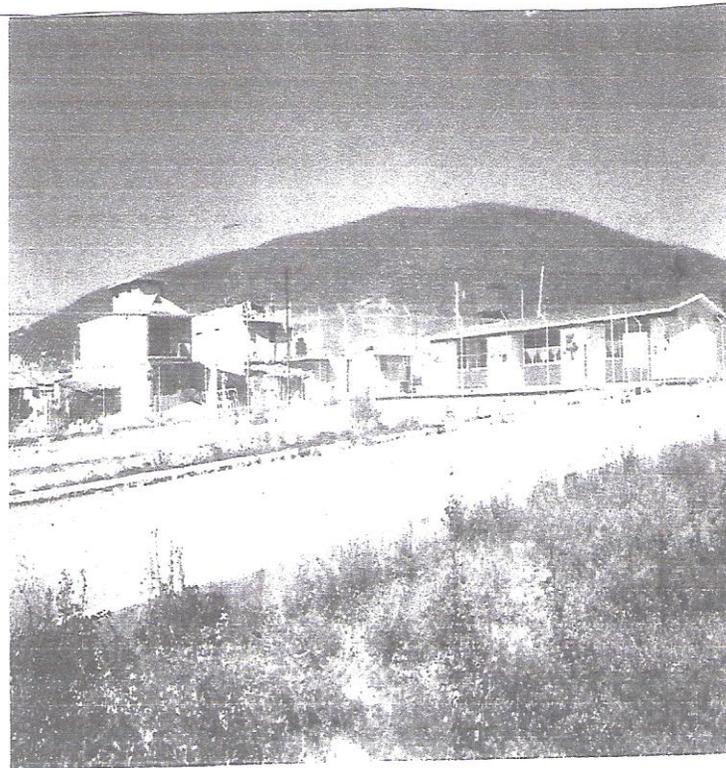


ALUMNOS INSCRITOS EN EL MES DE NOVIEMBRE
RETRATADOS FUERA DE NUESTRA ESCUELITA.
NOVIEMBRE DE 1997

ANEXO 2



AVANCES DE LA CONSTRUCCION DEL JARDIN DE NIÑOS
DICIEMBRE 1997



JARDIN DE NIÑOS EN CONDICIONES SEGURAS PARA RECI-
BIR A LOS ALUMNOS.

20 -AGOSTO-1998

ANEXO 3

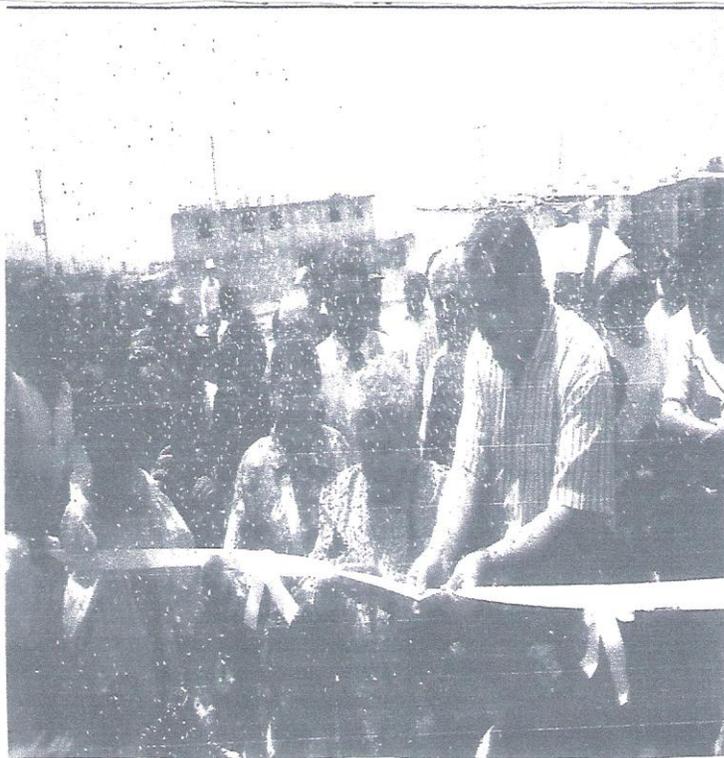


REPRESENTANTE
DE LA COLONIA Y ORGANIZACION ANTORCHA CAMPESINA, FIRMAN
DO ACTA DE FUNDACION DEL JARDIN DE NIÑOS.
24-OCTUBRE-1997

ANEXO 4



JARDIN DE NIÑOS CON LOS SERVICIOS BASICOS PARA
ATENDER A LOS ALUMNOS.



Estimado padre y madre de familia.

Con el fin de mejorar cada año el servicio educativo que ofrecemos, le pedimos atenta y respetuosamente, responda usted la presente encuesta, de manera muy honesta., pues su opinión y sugerencias nos ayudarán.

GRADO Y GRUPO: 2º A

1.- ¿Qué opinión tiene usted de este Jardín de Niños?

es bueno ya que en la educación y en el avance de mi hijo nos damos cuenta

2.- ¿Qué opinión tiene usted del siguiente personal?

cumpla lo que dice, sobre ser más exigente con las manías.
Su educadora: desenvolverse corporal y lingüalmente, nada más que la maestra es muy exigente pero eso ayuda a los niños ya q' uno les habla con carácter se hacen más responsables y saben q' tienen q' obedecer y me gusta como los ayuda a.

La directora:

no e cruzado mucho con la directora pero se ve que es muy linda con los niños y cumple lo que prometen y espero que siga así para ir mejorando la calidad de la Escuela.

La doctora:

es buena gente, pero debería revisar más a los niños en el ambiente de la higiene o sea q' cheque a los niños q' vengán baseados

La secretaria:

la verdad no la e tratado pero opino que debe socializarse más con los niños

El Sr. Pablo, según mi hijo es buena gente y los cuida mucho; se ve luego luego que es muy cariñoso con ellos y esta bien, e mantiene limpia la Escuela.

La maestra de música:

esta bien lo que les enseña ya que veo que corporalmente están más desenvueltos

3.- ¿Cómo observó el trato que el personal le dió a su hijo y a usted?

muy bien ya que en la entrada siempre te reciben con una amabilidad y a los niños con un hasta mañana

4.- ¿Cómo le gustaría que fuera ese trato?

igual como hasta ahora yo no tengo ningún problema con ese trato

5.- ¿Cómo ve el avance de su hijo (a) al concluir el ciclo escolar? muy bien ya que ya sabe escribir su nombre y ya identifica las letras de su nombre ya sabe los números pero le cuesta muy poco identificarlos y ya habla más y habla sin pena ya no lo es

6.- ¿De qué manera contribuyó usted para obtener estos resultados de aprendizaje en su niño?

bueno en realidad se lo agradezco a la maestra ya q' lo q' pedía se lo facilitaba y la maestra me decía como le ayudara.

7.- ¿Qué opina usted de los programas, actividades y eventos (cívico, culturales, tradicionales y sociales) que se organizaron en esta escuela, y que nos propone para mejorarlos?

muy bien pero deberían de haber más y específicos por los temas para los padres

DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD 2006-2007

Con el fin de mejorar nuestra participación en el mismo.

participar más en lavandinas y en todo lo que requiera la escuela para gustar más y tener más posibilidades de hacer más cosas.

¿Para qué nos ha servido el programa?

para tener más servicios para los niños y que estén contentos y les de gusto venir a la escuela

¿Qué hemos mejorado con los recursos asignados?

pues todo lo que han hecho está muy bien y en realidad son cosas que en realidad tiene que funcionar y les va a servir a los niños.

¿Qué beneficios ha tenido el programa en esta comunidad escolar?

pues la verdad no se pero le va ayudar a tener más recomendaciones por lo que se realiza en la escuela y las campañas de limpieza sirve para los vecinos ayudan más.

¿Cómo ha beneficiado el programa a los alumnos?

les gusta por que les entusiasma más ir a los juegos y co tanto que ya había mas juegos.

¿Cómo le ha beneficiado el programa a usted?

pues les enseñan más y hay más recursos para las actividades y material que necesiten

¿Cuál es su opinión acerca del Programa Escuelas de Calidad

pues sirve de mucho porque se reúne el dinero poco a poco y en verdad sirve

Aspectos positivos del PEC:

que los sigan haciendo participes del programa ya que es para nuestros hijos y nos sirven.

Aspectos por mejorar en su escuela con el PEC:

me gustaria que ampliaran el area de la casita para que ellos puedan ir a comer alla y les de mas gusto

Le solicitamos escriba usted sugerencias y comentarios que desee hacernos para mejorar el servicio de éste plantel.

la maestra está bien en lo respecta a la enseñanza pero me gustaria que les enseñaran ingles para mejorar su enseñanza

AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACIÓN AL RESPONDER ESTA ENCUESTA.