

---

## CONSTRUCCIÓN DIRECTIVA

---

MARÍA OTILIA AYALA ARREDONDO

### RESUMEN:

Se parte de la autovaloración de la función directiva: ¿Qué la define en su posición? Se analiza la postura directiva en cuatro centros educativos de una misma zona escolar, considerando los testimonios de cada uno de los directores de ese centro educativo. Por otro lado se analizan las propuestas de modernización que tiende el Estado y la postura que asumen los directivos ante la petición de tender hacia la calidad educativa, y los modelos de gestión del centro. no se desprenden de los ejes de acción de su centro escolar trazado en el proyecto propio de escuela. ¿Son los directores quienes definen compromisos y metas? ¿Qué se gestiona en cada centro escolar? ¿Quiénes son los sujetos que las generan? A todo lo anterior me llevo a analizar en grupos de discusión el contexto inmediato educativo, las historias de vida, entrevistas no formales y en sí la forma de organizar el trabajo escolar en cuatro escuelas primarias.

**PALABRAS CLAVE:** misión institucional, universidad, educación superior, tipologías.

### INTRODUCCION

La zona escolar 532 de educación primaria en la ciudad de Torreón, Coahuila, marca formas de organización particulares. En la acción propia y dinámica que generan en las escuelas primarias adscritas, se expresan condiciones de contexto similares entre las que destaca el surgimiento, de “paracaidista” e instaladas en los años 70’s.

La investigación planteó como propósito reconstruir cada uno de los agentes su testimonio de formación como directivo, su historia de vida, esquema de valores, las condiciones para llegar a ser directivo, definir implicaciones y visiones que tiene de su función. Además de denotar lo que los sujetos van

---

construyendo en su espacio, se contrató con el eje modernizador que señala cualidades esperadas para la acción directiva.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se realizó en los periodos 2005-2006 hasta el periodo 2008-2009; se revisaron los informes, integrando el análisis y los relatos de diferentes sujetos de cuatro escuelas donde los directivos participaron, incorporando las valoraciones de los propios docentes sobre los acontecimientos y procesos documentados.

La estrategia metodológica se centra grupos de discusión, conformadas en taller colectivo en el espacio que promueve la institución de postgrado en La Universidad Pedagógica Nacional: Unidad Torreón. Partiendo de la autovaloración, lo que representa la experiencia, se invitó a los sujetos a relatar historias de vida. ¿Quién define la posición directiva? Cada estilo, o las implicaciones, ¿a qué dan lugar?

La experiencia propia orientó los registros recientes y la construcción del objeto de investigación colocando en el centro a los sujetos en el entorno inmediato del contexto educativo se consideran pertinentes las historias de vida, entrevistas no formales y los testimonios de sujetos que tienen contacto inmediato con las personas estudiadas en el contexto mismo.

La verticalidad de las propuestas de modernización educativa trajeron a la escuela primaria y a cuerpos directivos, el encargo –de parte del Estado– de una gestión de calidad educativa y una nueva forma de organizar el trabajo escolar y como los directores, en su condición de líderes, definen los ejes de acción en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE). La primera tensión identificada se produce entre la responsabilidad como autogestor y animador del grupo de docentes hacia el trabajo colegiado convocándolos a colaborar y los retos a enfrentar las evaluaciones externas ha representado el rompimiento de la autogestión. Los resultados obtenidos en evaluaciones estandarizadas, me llevó a considerar dentro de la investigación a volcar la mirada hacia lo que

---

genera esta situación en los directivos. Implicó tomar distancia hacia el acontecer en los centros escolares de la zona escolar y acotar las interrogantes ¿Qué produce la función directiva en las escuelas? ¿Quiénes definen los compromisos y las metas? ¿Cómo es las gestorías en los centros escolares? ¿Quiénes son los sujetos que la generan?

Prescriptivamente, encontramos la organización escolar dividida en cuatro ámbitos: técnico-pedagógicos, organizativo, administrativo y comunitario social. Los discursos en los que se sustentan las propuestas de modernización incorporaron la categoría de gestión en documentos y acciones gubernamentales. Los sentidos comunes lo asumen como acciones dirigidas hacia la provisión de recursos; pero en la actualidad, *“Abarca todas aquellas acciones en el entorno multidimensional cuyo centro es la escuela y la que tiende a ésta en una organización que satisfaga las necesidades de aprendizajes de sus usuarios directo”* (Namo Mello, 1998).

Estudios recientes en torno a la gestión y acción, directiva (Ezpeleta y Pastrana, 1997) enfocan la dimensión organizativa, hablan de gestión como el elemento articulador de lo político, lo administrativo y pedagógico. La responsabilidad sobre el ambiente, las relaciones y la capacidad de ejercer el liderazgo lo que se sobre pone al trabajo colegiado *“...Organizando y planteando y sistematizando actividades generadas en el proyecto propio y original de acuerdo a la comunidad en que se inserta...”* (CEPE/SEPC, 1994)

Como identificadores se utilizaron las claves de centro de trabajo nos lo dice de acuerdo a como surgió en cada colonia popular: 05 DPR 0018R, 05DPR0021E, 05DPR0082S, 05DPR1319U.

La organización de cada uno de ellos los distingue entre sí ¿Cómo se manifiesta? ¿Cómo es la participación de gestión que genera cada director? ¿Cuáles los sistemas de relaciones que las producen?

---

## **LA POSICIÓN DIRECTIVA: REGULACIONES DEL CENTRO Y PROYECTOS PERSONALES**

El patrón organizativo en la 0018R y 1319U se distingue por la permanencia del director desde la conformación de escuela. Un énfasis en mejorar la infraestructura, en participar en otras tareas prioritarias para el Estado y tender a la calidad.

En los centros escolares 0021E y 0082S una gama de intereses personales de los diferentes directivos, [*“jubilarse hasta ser director (a)”*] trajo consigo el sacrificio de grupos por el exilio del alumnado. Solo que en la última escuela señalada la permanencia de la directora en su función de control hizo crecer población y resultados de aprendizaje.

La jubilación supone una decisión personal. Ser directivo y jubilarse con ese título, o permanecer ejerciendo aparece en los relatos de los entrevistados. Llegar a la dirección es la antesala para jubilarse: *“En marzo entraría mi prejubilatorio, todavía estoy en eso de que si me jubilo o no., a veces estoy muy decidida a hacerlo y luego estoy pensando en dos ciclos escolares más para ver logros de la escuela. No se todavía...”* RGE020200.

Las expectativas del sucesor entran en juego focalizando desempeños y logros:

*“Salvador como director, ya está pensando en cambio...”* RGE010209

*“Primero se pondría el lugar a concurso, los subdirectores se esperarían a ver si hay movimientos de directores que estarían interesados en ocuparla, y el subdirector pasaría a una dirección que quedara vacante en la zona escolar...”* RG020200.

Los ascensos del personal docente se regulan por medio de un escalafón vertical en cada zona escolar. Los ascensos se cumplen por exterioridad de la decisión directiva, no del centro de trabajo. Tomando en cuenta el concurso y ubicación; años de servicio en la Secretaría y en la zona escolar, preparación profesional, cursos de actualización, participaciones sociales, en la zona escolar, que son evaluadas por el propio representante de la cartera de escalafón del comité delegacional.

---

La jerarquía representada en un organigrama general de operación, distingue entre directivos y profesores. Discusión que conlleva suponer atributos y responsabilidades: *“se le responsabiliza de lo bueno y lo malo que ha de suceder en la escuela, en acciones emprendidas en la institución”* RGE301008. Se asume un sujeto de tiempo completo para ejercer la práctica directiva, trámites y relaciones con otras instancias de la administración.

### **LA PERSPECTIVA DE ANÁLISIS**

El hacer directivo en su instancia local concreta con exigencias centrales que el propio Estado diseña. Tal como se propone, la gestión educativa *“con conocimiento preciso de los vectores del cambio y característicos de una determinada sociedad que estudia con profundidad”* (Namo Mello 1998). El dominio de los directores queda sujeto a que espera de ellos. Localmente, los directores se han adscrito a la visión de ejercer con responsabilidad, preparación, capacitación y desempeño *“para el bien común”*. *“El modelo de gestión girará a la solución de problemas que deben ser claramente identificadas y caracterizadas. Son metas a largo plazo”* (Namo de Mello 1998) además el directivo *“debe preocuparse por[...]un clima de trabajo adecuado, comprometido con los objetivos de la educación y donde el trabajador se sienta vinculado con los objetivos de su empresa educativa.”* (Namo de Mello 1998).

Esta imagen de la gestión acentúa las diferencias entre docente y directivos que se marcan de acuerdo a la función que desempeña cada uno. ¿El directivo opera una acción de control? ¿y entre los docentes una opción de derecho?

Las evaluaciones en el centro de trabajo están a la orden del día, al evaluar la función directiva se encuentra que los docentes califican su práctica como *regular* al preguntar por qué mencionan....*“Tri se dedicaba a gestionar con otras instancias y dejaba todo a la subdirectora, Ma era exigente y usted se centra sólo en lo administrativo”* RGE 030309.

La práctica directiva te lleva a:

---

a) Transmisor de control escolar

“Nadie te dice como ser director (a), en la práctica me voy aprendiendo”.

RGE090300

En un tiempo los nombramientos directivos por designación oficial o haciéndose valer por un escalafón interno de zona escolar colocaron la antigüedad laboral. Un proceso directivo que se tiene como un paso antes de la jubilación. Los directivos de escuela “cumplieron en tiempo” sin ocuparse en “el hacer de escuela”.

b). Estilos directivos

Con el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (1992) da inicio a la evaluación de los centros escolares que tiendan los resultados hacia la calidad de educación que se imparta. Demanda como instancia principal para la importancia del mando directivo y el tipo de organización señala esta última como “el medio de dirección y que ha de tomar en cuenta el estilo de mando en cada caso y ha de adaptarse a él”<sup>2</sup>:

1. Existe un estilo patriarcal.
2. El estilo de mando jerárquico.
3. El estilo anárquico.
4. El estilo de los consensos.
5. El estilo cooperativo o participativo.

c) Las decisiones directivas en cada centro.

El mando no lo ha aprendido casi nadie. No hay una asignatura de formación ni de examen. Se considera un arte. Es más importante y más difícil que cualquiera otra tarea del plantel. *“La tarea esencial del mando es tratar siempre de inducir al mayor número de personas para que consigan determinados objetivos por el común esfuerzo y colaboración”.*

---

Sin embargo con las nuevas tareas en la gestión educativa, los tradicionales patrones quedan de lado y las nuevas competencias de los directores son aludidas para inducir que cumpla la manera que las escuelas se organice y funcionen para lograr sus propósitos educativos. Los modelos de gestión en cada escuela se centran en: una administración eficiente, planificación de tareas y productividad, liderazgo y conducción institucional, conducción de TIC, evaluar y orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje, Diseñar y desarrollar mecanismos de evaluación de intervención educativa, categorías asumidas sin discusión que han ido incorporándose como responsabilidades del director.

En este contexto, las preguntas orientaron la investigación pueden concentrarse en un modelo de gestión.

### **LAS GESTIONES DE LOS RECURSOS**

Las escuelas estudiadas participaron en el Programa Escuelas de calidad con la finalidad de que por medio del proyecto escolar se logaran recursos económicos por las carencias que tiene la población donde se asientan dichos planteles educativos, y así cubrir gastos de infraestructura de los inmuebles de acuerdo a la visión de cada uno de los directivos, algunas escuelas destacaron en ese aspecto, otras continuaron en el disfraz de escuela de calidad y otras continúan descuidadas.

### **LA POSICIÓN DIRECTIVA EN LAS REGULACIONES DEL CENTRO Y SU PROYECTO PERSONAL**

Esto engloba con el siguiente cuadro se puede apreciar con facilidad los proyectos personales de los directivos y el surgimiento de las escuelas en los años 70's:

0018R	0021E	0082S	1319U
JESUS 1978-2008	RODRIGO	MEZA 1979-1980	FELICIA 1983 – 1984
PILAR 2008-2009	SALVADOR 2000	CEDILLO 1980-1987	TRINIDAD 1984-2005
	MARGARITA 1999-20000	MARIA LUISA 1987-1988	MARGARITA 2005-2007
	CUQUIS 2000- 2003	INTERINOS	OTI 2007-2009
	PATY 20003-2005	TITA 1990-1993	
	OTI 2005-2007	RAUL 1993-1995	
	PILI 2007-2008	INTERINOS 1995-1996	
	EDUARDO 2008-2009	CHELO 1996-1997	
		LUPITA 1997-2009	

Cuando la dirección es la antesala del retiro. *“No se jubilará hasta ser Director(a)”...* Se cubre en el anhelo de superar el nivel como maestra frente a grupo a ser directivo; lo que decide el docente es una forma muy particular de desempeño. La implicación personal para posicionarse en escala jerárquica va definiendo cómo dirigir la escuela. Las preocupaciones personales acerca de llegar a ser director (a) se ven matizadas por las exigencias externas.

Entre las respuestas de los docentes se pueden encontrar expresiones de: *“por los que van a llegar y los cambios que se han de originar”* y el surgimiento de los



---

procesos propios de la gestión enuncia como elemento articulador de la organización escolar:

0018R: *“Fundador de la escuela hasta... ¡ya no puede! ¿Para que se aferra a seguir así enfermo? No genera nada...”* RGE06022009 quedando al margen de situaciones de gestión propias y externas.

Considera en la elección de centros de trabajo el entre la dinámica familiar y la profesional: 0021E: *“El turno vespertino es otro mundo, te abarca el turno matutino haciendo agencias y no ves a la familia”* RGE02022008.

Dichas decisiones se centra en el logro “personal” por su hacer profesional: 0082S: *“El resurgimiento de la escuela es por lo vivido en declive en los 90’s”* RGE090200.

Revalora la práctica el término de su hacer docente y los logros y satisfacciones en el campo de acción, 1319U: *“El entorno por primera vez me mostró el verdadero lazo de la escuela con la comunidad; es la comunidad misma la que la hace valer...”* RGE020209.

### **LOS SUJETOS Y SU HISTORIA: LA EDUCACIÓN FORMAL LABORAL**

Con enlaces y apoyos de quien solo te brinda un empujoncito para poder lograr tus anhelos y deseo de vida. Se asume la función y debilita territorio docente.

Los valores y aprendizajes en la familia, el “tener una profesión para sobrevivir por ti misma” La honestidad –partiendo de contigo mismo– en todo lo que realices.

Anteriormente la función directiva predominaba en los docentes con mayor antigüedad laboral y como la antesala a la jubilación; actualmente con la formación docente se puede obtener la dirección de una escuela por medio del concurso por escalafón con menos antigüedad laboral en la zona escolar donde se desempeña.

La trayectoria laboral se desarrolló en la misma zona escolar donde también se aprovechó el tiempo para la formación docente y así mismo el ascenso vertical a

---

la dirección en la escuela primaria. Lo *“que es justo; por movimiento interno y por concurso de escalafón”* M130807.

Los lazos y relaciones resaltan en el ámbito de ubicación laboral y de aprendizaje y fortalecimiento en el aspecto político. Aprender de los demás como grupo de fuerza o dominio en el centro escolar.

Las prioridades se centran en los aprendizajes, desempeños, y la formación misma aunada a una visión de crecimiento personal.

Las similitudes laborales de los centros de trabajo consigo un dominio de territorio al permanecer en ellos por tiempo indefinido. Auto designando un sentido de propiedad por lo que ahí se ha emprendido.

Cada cambio que se realiza en los centros escolares de da a conocer las actitudes, las acciones y las formas de los propios directivos, señalando como *“únicos y particulares el quehacer de cada directivo”* E28012008.

En cada cambio de los centros escolares, los dichos y las expectativas docentes se dieron como rechazo ante otro directivo. Donde los maestros molestos quieren ver *“a ver cómo nos va y cómo le va a ella con nosotros”* B01022008.

## **BIBLIOGRAFIA**

SEP (1992). *Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa*.1992. México

Namo Mello, Guiomar (1998). *La transformación de la gestión educativa, Entre el conflicto y el poder*.

SEP (2008). *Normas y Disposiciones, Subsecretaría de Educación Básica. Agenda Escolar 2008-2009*.

Pascual, Roberto (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. II Congreso Mundial Vasco/Narcea, Madrid.

Pastrana Flores, Leonor Eloina (1997). *Organización, Dirección y Gestión en la escuela primaria. Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. DIE/CIIPN.