
SER DIRECTOR, PRÁCTICA E INTERACCIÓN CON LOS SUJETOS EN LA ESCUELA

JOSÉ ANTONIO SERRANO CASTAÑEDA / MARÍA DEL CARMEN BLANCO SILVA /
JUAN JOSÉ GONZÁLEZ LÓPEZ

RESUMEN:

Bajo el documento “Ser director, práctica e interacciones con los sujetos en la escuela” mostramos una de las temáticas encontradas en el proyecto patrocinado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. En especial, señalamos el vínculo que los directores establecen entre los sentidos subjetivos adquiridos en su hacer en contextos institucionales y las acciones prácticas que en la escuela despliegan para darle un sentido a su actuación. Los directores colocan como punto de partida para operar en el contexto escolar al niño. En el decir de los directores, el niño se convierte en el centro de la actividad; es una forma de estructurar el deseo (y el pasaje a la acción) y motivo para la organización de programas y acciones al interior de la escuela. El punto de partida es el lazo emocional que le permita dar cuenta de su hacer. En consonancia está el lugar que ellos otorgan a los padres y los colegas del establecimiento escolar. Colaborar, es el significativo que utilizan los directores para valorar, de sencillas o complejas, las acciones con los sujetos sociales próximos. En el estudio nos adherimos a la perspectiva cualitativa para encontrar el significado que los directivos le dan a su hacer, realizado en contextos escolares diversos: espacios sociales problemáticos o urbanos de clase trabajadora. Ahí vislumbramos variados sentidos y fuentes del hacer: el ser directivo de escuela primaria.

PALABRAS CLAVE: Ser director, educación básica, interacción con padres de familia, interacción con colegas, el lazo emocional en la escuela.

INTRODUCCIÓN

El presente escrito forma parte de la investigación *Análisis de las necesidades de formación de los directivos escolares de educación primaria en México* (Ref: A/8439/07) inscrita en el Programa de Cooperación Interuniversitaria e Investigación Científica entre España e Iberoamérica, patrocinada por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Ha

sido coordinada por el doctor Serafín Antúnez Marcos y hemos participado miembros de la Universidad de Barcelona, de la Universidad Pedagógica Nacional y de la Universidad Autónoma de Baja California. Entrevistamos a especialistas sobre gestión y a cerca de 60 directores de Baja California y el Distrito Federal. Estos últimos mostraron su voz, el sentido de su práctica ante nosotros, a todos ellos gracias. En su conjunto, la investigación mencionada recorre diversos aspectos de la complicada labor de ser director en los momentos actuales. La metodología fue eminentemente cualitativa con entrevistas individuales y grupales. La categorización de los datos corrió a cargo de los participantes, con diversas sesiones colegiadas para valorar el material. De ello surgieron varias versiones del informe, hasta llegar al final. Lo que mostramos está enlazado directamente con ese material.

La presente comunicación la hemos titulado “Ser director, práctica e interacciones con los sujetos en la escuela” para dar cuenta del sentido que los directores de educación básica le dan a la realización de la actividad práctica (denominada institucionalmente función directiva) en contacto con los sujetos más inmediatos del entorno escolar: niños, padres y comunidad escolar. El director muestra posiciones ante el hacer con emblemas particulares. Es un hacer cruzado por las perspectivas institucionales manifestadas en manuales, por las gremiales, por las relacionales (con otros directores, supervisores, docentes de apoyo, entre otros, y por los padres).

La historia de la administración elaboró algunas nociones para referirse a la labor que tienen que realizar los sujetos en la organización. Tal bagaje entreteje las maneras diversas de referirse a los integrantes y a la labor que efectúan en la comunidad escolar niños, padres de familia, colegas administrativos, docentes y personal de apoyo. Estas nociones perviven entre nosotros como tesoro lingüístico y sirven de apoyo a la construcción de cierto ideal de ser director y para actuar como tal.

La forma de percibir la acción de los sujetos en la institución ha cambiado a lo largo de la constitución de la administración educativa como disciplina. Los

individuos han sido concebidos como: cumplimiento de tareas (Taylor); participantes de la estructura (Fayol); relacionados con la autoridad (Weber); sujetos con motivación (teoría de las relaciones humanas); sujetos con intereses (Habermas), entre otras tantas perspectivas ligadas a la disciplina (Da Silva, 2002, p. 199). A lo dicho se añade la herencia en nuestra cultura de las diversas reformas acaecidas en nuestro país y que los directores entrevistados han vivido: tecnología educativa, profesionalización de la docencia, la investigación educativa, el análisis de la práctica docente y, por último, la reflexión de la práctica (Serrano, 2005, 2008). Reformas que, para la toma de decisiones en la labor del directivo, oscilan entre el cumplimiento de normas y el ideal de autonomía en la realización de un trabajo profesional (Banks, 1983). También se incorpora la tendencia internacional reciente que visualiza a la escuela como centro del cambio, de innovación (Bolívar, 1999; García Hoz, Medina Rubio, 1987).

En su conjunto, lo anterior funciona como fuente, condensación de múltiples significados a los que los directivos se adhieren de variadas formas para: dirigir los planes de acción requeridos en la institución, entender su actuación, explicar a los miembros del sistema su proceder y aconsejar a los que estén interesados en asumir el rol en la escuela primaria pública. Lo antepuesto se expresa en el decir de los directores de forma variopinta. Los docentes valoran de sencillo o complicada la tarea, los vínculos que establece con los sujetos.

1. SUJETOS, NIÑOS

En buena parte de la literatura sobre las funciones que tiene que efectuar el director en la escuela primaria (en especial los manuales de funcionamiento del director de escuelas primarias) se espera que realice acciones tendientes a cumplir con la formación de los alumnos. Los directores entrevistados elaboran desde diversos planos la relación que mantiene con los alumnos. Algunos de ellos son el administrativo (control escolar, por ejemplo), como el de la integración de maestros en beneficio de los fines de la educación primaria, o el

de la organización de recursos para hacer eficiente al establecimiento escolar. Pese a que en los hechos ser un elemento recurrente, la literatura poco ha puesto el acento en caracterizar la labor del director desde el plano afectivo. Horizonte, a partir del cual, los docentes entrevistados organizan su discurso para caracterizar su preocupación sobre el alumno.

Las mociones afectivas, sentimentales, se despliegan para valorar la obra propia que le da sentido a la actuación de los directivos de escuela primaria. No importa qué tarea se le de al director, él es capaz de realizar múltiples para resolver los diversos problemas que tienen que ver con la atención a los alumnos: el alumno como fuente del hacer en la institución. Al respecto los directores advierten:

El sentirme que los niños me quieren, que soy su directora, que me respetan, que no soy el ogro, que me ven con gusto. Voy a los salones cuando algún maestro pide permiso, trabajo con los niños y me siento viva; no soy un ser que nada más está en la dirección ahí metida. Me bajo con ellos. Como que les robo vitalidad, convivir con los niños me trasmite energía (Eva, p. 5).

Para los directivos entrevistados, calificar la acción ante los alumnos en mucho depende del contexto de realización de la actividad y del tipo de escuela en donde laboren. Veamos algunos comentarios, primero sobre la idea de que la tarea de atención a los alumnos es sencilla. En relación con ello indican:

Las tareas más sencillas son las que tienen que ver con los alumnos, y los maestros, ya sea en cuanto a la enseñanza, cuestiones de conducta, cuestiones personales de los maestros (Rosa, p. 1).

Para mí es mucho más sencillo, dentro de mis tareas con los niños, platicar con los niños, pasar a los salones, es lo que hago. Ayer anduve en todos los salones precisamente platicando con los niños, se les dio la bienvenida claro, pero ya en forma personal fui a cada grupo. Lo más sencillo es tratar con los niños (Ramona, p. 5).

El trato con los niños es todavía mucho mejor, yo creo que entre todo lo más fácil o más sencillo sería el tratar con los niños, el ayudarles a ellos (María, p. 1).

La percepción del vínculo con el alumno se modifica por el hecho de valorar la actuación del director en escuelas que ellos califican como difíciles. Un director que trabaja en un contexto social complicado asienta:

Aquí [en la escuela] tenemos a los niños de [X]. Los niños de [X] tienen situaciones muy especiales cada uno de ellos. Dentro de [X] tienen a niños violados, niños que han vivido en familias de drogadictos. Necesitamos tratarlos muy especial y si vienen con un carácter y una conducta que a veces ni ellos la aguantan. Pero como les digo a ellos [los maestros], necesitamos atender. Porque si uno no los apoya ¿entonces a dónde los van aventar? (Marta, p. 7).

En lo relatado, los maestros colocan el peso de lo negativo al contexto, pero ello no objeta la misión que tienen los docentes en la escuela primaria: velar por el funcionamiento y tener en la mira la educación del alumno.

En general, los directivos tienden, a pesar de la complejidad vivida, a valorar su actuación como satisfactoria. La satisfacción viene de las tareas que se desarrolla día a día o de la espera que en el futuro los alumnos cumplan con los objetivos del sistema y asuman los circuitos escolares previstos como trayectoria escolar normal. Incluso, algunos advierten que el acercamiento con los niños, el tomarlos en cuenta, puede dejar huella más allá del tiempo actual. De ello, los directivos afirman:

Lo principal que tenemos en nuestras manos es algo precioso, son los niños que son la humanidad. Debemos preguntarnos dentro de dos, tres, cuatro o cinco años cuando estén en la secundaria o en la prepa [si] realmente fue una [experiencia] positiva o una negativa. [Ellos] se acordarán cuando pasen los años y hagan esas encuestas que suelen hacer: ¿Cómo te acuerdas de tu maestro de primaria? ¿Cómo [los exalumnos] se van expresar de ti, entonces? (Jorge, p. 3)

[¿Las tareas más satisfactorias?] Tratar con los niños, cuando veo que ellos se acercan aquí porque tienen algún problemita, es ayudarlos y con mis compañeros maestros también (María, p. 2).
Me fascina que los niños vengan, me abracen, [que] me, quieran. Yo creo que eso me llena de satisfacción. (Jorge, p. 5).

De lo más satisfactorio para mí como maestra, el tener el acercamiento con los niños, es una satisfacción el saber que se obtienen frutos de nuestro trabajo de mi trabajo en lo particular a mí siempre me ha gustado (Raquel, p. 5).

Los maestros perciben que ellos quedarán en el depósito de los recuerdos de los alumnos. En la actuación del director hay un más allá del tiempo presente; el contacto actual con los niños tendrá efectos a futuro. Por otro lado, el sentido de lo que para el director es el niño, el alumno se enlaza con la interacción posible o efectuada con los padres.

2. SUJETOS, PADRES

Los directivos, de manera cotidiana interactúan con los padres de familia. Se espera que la vecindad con ellos lleve a la consecución de los objetivos de la escuela pública, que permita la concreción de planes previamente establecidos, y que se concreten las innovaciones anheladas por el sistema escolar (Bolívar, 1999). Reconocen diversas acciones que realizan con los padres (firmar boletas, informes del trabajo con los alumnos, festejos escolares, entre otros), aparte de las complejidades de la vida moderna en relación con la atención a la educación de sus hijos. El paso del tiempo les deja una percepción variada sobre los estilos de actuación de los padres y las maneras de enfrentarse a ello. Para algunos es cosa sencilla. En sus palabras:

Me resulta en este momento más fácil podernos entender [mi función de] directivo [con los] padres de familia. Se me ha hecho fácil porque hemos hablado con los padres de familia y les hemos explicado que nosotros estamos aquí para servir, para servirlos a sus hijos y a ellos. Que es una institución [que] estamos para eso, para atenderlos a ellos, no para [nosotros] ser atendidos. Entonces, lo han entendido. Hemos trabajado en lo que se ha podido porque a veces padre y madre trabajan y en cierta forma no acuden tan fácilmente a las reuniones que se les cita (Alejandro, p. 7).

Lo que es el trato con los padres de familia de igual forma tengo muchos años también tratando con ellos, siempre se encuentra uno con alguien que no está dispuesto a ayudar ¿verdad? Pero eso se resuelve rápido y fácil (María, p. 1).

Pues a mí lo que yo siento que tengo más facilidad y que no me da tanto problema es este el acercamiento a los padres de familia. Conviene para la escuela el estar siempre en comunicación con los padres de familia (Raquel, p. 4).

La comunicación con los padres es algo que yo considero que es de lo más sencillo. Hemos tenido muchas reuniones con ellos, la mesa directiva tiene la disposición de organizar y de hacer las cosas que se tengan que hacer, gracias a esa comunicación que hemos entablado. Y creo que ha sido a partir de una serie de talleres que se trabajaron tiempo atrás que hicieron acercar a los padres. Se fomentó la lectura, trabajar sobre sexualidad, así educación sexual, la violencia en la familia. En el momento en que yo asumo la dirección, ya como [que] bajó un poquito, porque mis compañeros tampoco se atreven a aventarse ese paquete y yo desde la dirección lo trato de hacer, pero a veces esas cuestiones administrativas absorben mucho (Ma. Angélica, p. 2).

Pero, para otros directores, el vínculo con los padres no siempre es asunto sencillo. Así como hay alumnos, padres de familia y compañeros docentes que se avocan al cumplimiento de las finalidades escolares, hay otros que no. Así lo dejan entrever:

[Después de un mal entendido entre los padres y los maestros sobre las condiciones materiales de la escuela. La directora se coloca como mediadora]. Les dije [a los maestros] “los padres de familia les están echando la culpa a ustedes.” Entonces, saben que dejemos de echarnos la bolita, rompamos ese círculo vicioso y vamos hacia delante. A partir de eso, comenzamos a trabajar maestros y padres de familia y la escuela comenzó a recuperar a los padres de familia poco a poco (Laura, p. 4).

Hay algunas cuestiones que no puedo resolver, porque como directora yo no me puedo involucrar tanto con la familia. Esta escuela tiene una población bastante vulnerable. Hablamos con los maestros, les damos sugerencias, pedimos apoyo hasta ahí. [A la escuela viene hijos de] familias desintegradas, nada más que viven en condiciones de promiscuidad terribles. Los niños vienen a contar cosas que no deberían. Madres y padres que han estado en la cárcel, niños que vienen sin comer (Rosa, p. 2).

[Se tiene conflicto con] ciertos padres de familia porque hay unos que son muy accesibles y hay unos que... tengo aquí en la escuela como cinco padres de familia hígole que son tremendos. [Son] más difíciles las relaciones humanas con adultos (Ramona, p. 5).

No falta la queja hacia el poco compromiso de algunos padres para con las tareas de sus hijos.

Lo que menos me gusta, es la falta de apoyo de los papás para con sus hijos cuando uno se los pide. La poca asistencia de los padres cuando se les llama a las reuniones para ver los problemas de sus niños (María, p. 3).

Todos los padres tienen muchísimas complicaciones laborales, familiares y no tienen esa disposición de dedicarle un tiempo a la escuela. A veces puede ser disposición, o a la mejor igual no tienen las condiciones para dedicarle un tiempo a la escuela. El estar viniendo, por ejemplo, a participar en lo que vamos a decir que se va hacer este ciclo escolar; dónde vamos a mejorar la infraestructura o qué tipo de actividades curriculares para los niños. A veces los padres no quieren integrarse a esa toma de decisiones. Pero la mayoría, ya una vez hechos los proyectos, participa. Apoyan ya una vez activados los programas, pero se resisten mucho a participar [En lo que se refiere a] tomar las decisiones de lo que se va hacer ahí [en la escuela]. Si. No cuento con muchos papás. Son muy poquitos lo que están integrados ahí [en la escuela], al consejo escolar (Susana, p. 4).

Según el punto de vista de los directivos, el interés que muestran no siempre tiene eco en los padres. El contexto les afecta, más allá de sus propósitos. De lo dicho se desprende que no es tanto la función, sino el contexto en el que se desenvuelven el que interrumpiría su proyecto. Pero los directores siempre están a la espera de atender las problemáticas de los maestros.

Nos ha tocado el caso verdad, que al pobre padre lo traen de un lado para otro y no le resuelven nada y cosas así. Entonces, a mí siempre me ha gustado facilitarle al padre de familia las cosas (Marta, p. 5).

3. COMUNIDAD (ESCOLAR)

Si para el director el fin del trabajo escolar es el alumno, los profesores deben estar en consonancia. Evitar, todo tipo de maltrato con los alumnos es una tarea que algunos directores recalcan. Un director comenta:

Crearles [a los niños en la escuela] un ambiente agradable, tranquilo, estableciendo reglas con los compañeros para que los respetaran y los quisieran [a los alumnos]. Aquí [en la escuela] hay un hay una situación que se habla con ellos en cada consejo técnico. Aquí lo principal en esta escuela son los alumnos. Sí, aquí ahora si que no se les tienta ni con el pétalo de una rosa. [A los alumnos] se les guía, se les respeta mucho. Hay una disposición, un respeto tremendo para los alumnos, absoluto (Jorge, p. 2).

Como se percibe en el discurso, la referencia al “aquí” es asentar el trato específico que el director muestra para señalar la labor que él hace con los maestros para dar el sello propio de su gestión en la escuela. También, el llamamiento a los valores como baluarte de la actividad es recurrente en el discurso. Con ello el trabajo como director puede ser sencillo.

Parece que [los profesores] reflexionaron un poco de manera que yo les explicaba. Establecimos un compromiso: “seamos honestos con nosotros hagamos lo que nos corresponde para eso nos pagan” Y nosotros trabajamos no por lo que nos pagan sino porque nosotros escogimos ser maestros (Laura, p. 3)

Afortunadamente, tengo un personal con muchas cualidades y creo que me fue bien con ese personal, porque yo soy una persona muy entusiasta y me gusta inyectarles ideas, proyectos y afortunadamente fueron bien recibidos. (José, p. 2).

Simultáneamente el trabajo con los colegas docentes puede ser satisfactorio.

Los más satisfactorios: vencer la resistencia que hay con los maestros, al realizar tales o cuales actividades. Un problema que ha habido es [el] cambio de persona. Fue un trabajo lograr conjuntar un equipo de trabajo; este equipo es el que impulsaba y convencía a los demás. Y con ello viene el cambio de director. Asumo yo la dirección y vienen cambios de maestros; llego con la disposición de hacer el trabajo y todo ello (MaAngélica, p. 3).

Sensibilizar a mis compañeros maestros, a tener una forma de pensar diferente que se abran al cambio. Eso se me hace muy difícil que se actualicen (Gladis, p. 3)

Dirigir un grupo de compañeros, de maestros, de personal de apoyo, es complejo encontrar los puntos de articulación de las distintas funciones y logramos ver que estamos en un mismo proyecto (Franco, p. 2).

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Sin duda, harán falta más estudios y reflexión sobre las posiciones intersubjetivas logradas en la tarea de ser director de escuela. El tacto, el temple (lo más personal para enfrentar la convivencia, el riesgo y la valentía en los asuntos humanos), la satisfacción de la tarea realizada son todavía, entre otros, asuntos que tendrán que ser indagados en la actuación de los sujetos de cara a la institución. Del lado de la institución los sujetos deben cumplir el rol. Cuando

se asume un rol, los sujetos muestran interés en realizarlo y lo acompaña su historia personal. Los emblemas asumidos de lo que debe ser un director a lo largo de la escolarización no son un fardo externo a la acción misma. Sentimientos, posiciones adquiridas o por conquistar están a la orden del día para el logro del trabajo institucional.

La gestión escolar no es sólo cumplimiento de normas. Según lo han expresado los directivos la normativa de la realización de la labor está, sí, pero soldada al talante propio. La disposición personal para el logro de los fines de la escuela no los hace olvidar de sus gustos estéticos: el bien de los otros.

La teoría de la administración ha estado del lado del discurso institucional, tendría que visualizar los efectos intersubjetivos en la realización del hacer. Al director se le exige mucho, desde la normatividad, desde la teorización, falta también comprender su hacer.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez, Serafín. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: SEP.
- Banks, Olive (1983). *Aspectos sociológicos de la educación*. Madrid: Narcea.
- Bolívar, Antonio (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Da Silva, Reinaldo O. (2002). *Teorías de la administración*. México: Thomson.
- García Hoz, V., y Medina Rubio, R. (1987). *Organización y gobierno de centros educativos*. Madrid: Rialp.
- Hargreaves, A. (1996). *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid: Morata.
- Pozner, Pilar (s/f). *Desafíos de la educación*. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación
- Revista de educación moderna para una sociedad democrática. *Educación 2001*. México.
- Serra, Silvia (coord.) (2005). *La pedagogía y los imperativos de la época. Autoridad, violencia, tradición y alteridad*. Buenos Aires: Argentina.
- Serrano, José Antonio (2000). "Grupos académicos y propuestas de formación docente", pp. 219-275. En COMIE (2000). *V Congreso Nacional. Conferencias Magistrales*. México, COMIE-U. de Colima.