

## SER DIRECTORA: CONSTRUIRSE EN LA EXPERIENCIA

---

KARINA EDITH ALVA AGUILAR

Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 052 Torreón

**RESUMEN:** Esta contribución, ha sido formulada en la reconstrucción analítica de un caso: La dinámica micropolítica de una escuela primaria en Torreón, Coahuila, y la trayectoria profesional de su directora. El interés inicial era llegar a comprender la dinámica en la que esa escuela se transformaba materialmente y el protagonismo de la directora. Iniciados los encuentros con agentes y actores educativos, la configuración de las tramas relacionales, desplazaron el foco hacia los procesos en los que la directora fuera posicionándose en el

centro de las definiciones y el poder sobre la acción de los demás.

Se trata de una investigación etnográfica realizada de agosto de 2008 a septiembre de 2010, en una estancia prolongada para la observación participante, entrevistas a profundidad con directora, profesores y padres y análisis de materiales de archivo.

**PALABRAS CLAVE:** micropolítica de la escuela, trayectorias profesionales, estrategias directivas y directividad.

### Introducción

Esta investigación, fue guiada por un interés por entender la compleja trama de relaciones entre el director, los docentes y padres de familia en una escuela primaria. Para analizar estas relaciones cotidianas e intentar comprender las prácticas directivas, fue necesario romper con la mirada habitual; es decir, tomar distancia de esa tendencia a evaluar la práctica educativa desde un modelo ideal, que no permite reconstruir los procesos y la significación que le confieren los sujetos involucrados.

Desde una perspectiva de la gestión en clave política; centra el propósito en reconstruir la dinámica de las relaciones al interior, pero especialmente, los significados que los sujetos comparten en experiencias e implicaciones que van más allá de lo administrativo e institucional; es decir, atendiendo a las disposiciones en las que definen cómo dirigir, considerando que las acciones producidas, van configurando al sujeto director y a cada uno de los participantes de la trama escolar.

Esas tramas van dando cuenta de la micropolítica, referida al poder ejercido por individuos y grupos a fin de alcanzar sus metas en las organizaciones. En gran parte, las acciones políticas resultan de las diferencias percibidas entre los individuos y los grupos, unidas a la motivación por usar el poder para ejercer influencia y/o proteger. Aunque tales acciones están motivadas conscientemente, cualquier acción consciente o inconscientemente motivada, puede tener una relevancia política en una situación dada. Tanto las acciones cooperativas y conflictivas como los procesos forman parte del dominio de las micropolíticas (Blase, 1991: p. 11).

En la propuesta analítica de Ball (1987) apoyé el distanciamiento de la teoría de las organizaciones y los conceptos el liderazgo, autoridad, participación en equipo, metas comunes; para sumir una perspectiva “micropolítica” que realza los de poder, disputa, intereses, control, etc. Reviso también la mirada desde Foucault (1981), cuando afirma que existe el poder solamente cuando es puesto en acción, en sí mismo no es una renuncia a la libertad, un transferencia de derechos, el poder de cada uno y de todos. Además señala una y otra vez que concibe las relaciones de poder no de forma negativa sino positiva y productiva. Señala que cuando se habla de poder, la gente piensa normalmente en los políticos, en el gobierno, en determinados grupos o élites, cuando habría qué atender a las estrategias, a través de las cuáles, en los microespacios, unos tratan de orientar, actuar en la conducta de los otros.

La perspectiva política de la gestión, sugiere una visión de la organización como un escenario en donde se resaltan las interacciones; enfatiza las relaciones de poder y las estrategias por mantener el control. Las reflexiones producto de la investigación fueron organizadas considerando los procesos de gestión escolar, reconstruyendo la micropolítica de la escuela.

Un exhaustivo trabajo etnográfico posibilitó la descripción de los escenarios, las acciones y posicionamientos de los actores. La etnografía, nos propone reconstruir y comprender las realidades culturales, penetrar las fronteras de las acciones de los sujetos en la escuela, y observar desde el interior, en una permanencia relativamente prolongada en el seno de la escuela y en este caso, de contacto permanente y seguimiento de la acción directiva. Con el fin, primero de romper las fronteras y ser aceptado; después para aprender la cultura y llegar a comprender las relaciones entre la directora y los docentes en la construcción singular del espacio escuela.

La observación y registro de reuniones de consejo técnico, reuniones en la hora del recreo, entrevistas abiertas y conversaciones dentro y fuera del centro escolar permitieron entender la realidad en la que vive una directora, al observar las interacciones micropolíticas de la misma y los profesores, traducidas en las estrategias políticas de poder para atraer la complicidad de los profesores con las metas que ella quiere alcanzar y mantener el control de la escuela.

Las descripciones vividas emergen de 35 registros de observación y 5 entrevistas semiestructuradas, a través de las cuales busqué la expresión y relatos personales con mayor sinceridad y precisión. A partir de las primeras observaciones, elaboré previamente una lista de preguntas que permitieran orientar el diálogo; sin embargo, los entrevistados fueron construyendo una estructura de conversación más natural y franca. Analicé 10 documentos de archivo, entre los que se encuentran los proyectos escolares, la agenda personal de la directora, instrumentos de evaluación, reglamento escolar, cuadernos de comisiones.

Para fortalecer la credibilidad y la transferibilidad (Guba, 1982) de los hallazgos, en doce meses de permanencia en el campo, realizamos observaciones y registros pormenorizados en un diario de campo, las conversaciones, entrevistas y reuniones de personal se grabaron en audio, con previa autorización de los participantes, lo cual facilitó el trabajo de transcripción y la descripción y diálogos con los sujetos observados, evitando hacer generalizaciones o atribuciones de sentido al momento de analizar e interpretar la realidad observada.

Las categorías analíticas fueron construidas a partir de las consideraciones de las dimensiones de *poder*, *las estrategias* y *la micropolítica*, identificando la dinámica de las relaciones, la directividad y el lugar de la directora en la configuración de la trama escolar.

La reconstrucción etnográfica permitió situar las *estrategias micropolíticas* que se están produciendo en articulación con procesos en el ámbito macroinstitucional. En relación con esa investidura que cubre la piel de un sujeto que ha sido declarado *formalmente*<sup>1</sup> como la directora de la escuela, el análisis de los datos permitió caracterizar *la trayectoria profesional para llegar a ser directora*, como una reconstrucción de las experiencias en la historia de vida, que definen su posición respecto de la gestión, los *saberes* y *valoraciones* sobre la escuela, que permiten entender su implicación en la dinámica escolar. Otra categoría utilizada, es *la adhesión a las pautas discursivas* de un proyecto que atraviesa la

vida profesional e institucional, como interiorización de las propuestas sobre el liderazgo directivo, utilizado para aumentar su poder político y definir sus estrategias.

## La reconstrucción de la imagen directiva

En una mañana de trabajo es común ver a un director o a una directora atendiendo a un padre de familia que reclama ser recibido, al mismo tiempo que debe ocuparse de un alumno que sufrió un accidente en el patio, y hay que llamar a sus padres y llevarlo al hospital, a la vez, tiene que llenar urgentemente el formulario que envió el supervisor. Cuando todo esto puede producirse casi simultáneamente, la directora, ¿está organizando, coordinando, planificando o controlando? Como directora lleva a cabo una gama de tareas que le permiten ser un enlace formal entre docentes, padres de familia y autoridades.

Una imagen ilustrativa de la reconstrucción de la realidad observada, es la que muestra el momento íntimo, a media mañana, cuando todos los grupos están en aparente calma y los maestros inmersos en la cotidianidad de las prácticas de enseñanza; se suscita dentro de la dirección mostrando evidencia clave de la dinámica por mantener el control y organización de una escuela, sensible a juegos de poder. Quien está “al frente” lucha por mantener su posición e imagen de autoridad.

Al llegar a la dirección, la directora (DIR), le dice al subdirector (SUBDIR): *“pase porque lo voy a regañar”* (con una mirada directa a los ojos y expresión facial de seriedad, me guiñe el ojo (con picardía) y me señala con la mano que también pase al interior de la dirección, pues fui invitada a presenciar tal acontecimiento.

El SUBDIR se sienta en el escritorio frente a la DIR y tiene una actitud de incertidumbre, pues sonreía y volteaba a ver a la DIR con nerviosismo.

La DIR, sería, lo voltea a ver a los ojos y le dice que lo va a regañar porque *“siente que está desorganizando la escuela.”* Y continúa...

DIR: “Ayer les dio permiso para salir...”, (afirma)

SUBDIR: sí

DIR: *pues muy mal hecho; porque a mí no me avisaron, yo soy la que da los permisos, y a ellos (se refiere a los maestros- varones) a veces no les doy.*

SUBDIR: si la entiendo, pero creo que no es nada malo, me pidieron permiso y se los di, no creí que tuviera problemas. R 14 O LLAM

Como directora, ella asume que mantiene una autoridad absoluta en la organización; frente al subdirector, con voz firme, rostro serio, y viéndolo a los ojos, le dice: *está desorganizando la escuela*. Las expresiones micropolíticas, que contravienen su afán por mantener y lograr el control de la escuela, generan conflictos y oposición.

La molestia porque el subdirector de la escuela, quien también se asume como autoridad, permitió la salida de la escuela a dos maestros, sin su autorización, representa un atentado al poder como directora. La toma de decisiones es un proceso del que sólo ella puede disponer; la escuela ha sido organizada por ella y lucha porque permanezca así, dicha situación muestra como la micropolítica es un proceso dinámico que depende de las habilidades, los recursos y las alianzas, de los participantes, que en este caso es la directora y que sirven de referencia para el análisis de los siguientes capítulos en donde se describe las formas de mantener y ejercer el poder, a través de diversas estrategias directivas.

Esta imagen, a su vez, permite acercarnos a la forma en que es dirigida la escuela, la posición que toma la directora y su manera de “proteger” el poder que tiene como autoridad institucional. A su vez, enfoca la dinámica micropolítica que se teje día a día, y que se relaciona con las otras categorías. ¿Cuáles son las estrategias para mantener y/o proteger su “autoridad”, misma que no quiere se vea amenazada ni cuestionada?

## La dirección como investidura institucional

Los directores han sido definidos, desde los discursos de política y los sentidos comunes como figuras claves en la gran mayoría de las escuelas. El cargo de director/a puede llegar a ser sumamente controvertido, ya que abre la posibilidad de observar los procesos de decisión en que participa como agente, las formas de circulación del poder y las redes, los conflictos que se generan, y los discursos que los alimentan.

El ejercicio cotidiano de un directivo, es complejo. El laberinto de decisiones desde un plano requiere entender la naturaleza específica del poder, para comprender algunos de los procesos de dirección y decisión en la cotidianidad. La puesta en escena del director nos hace una invitación a centrar la mirada en *el poder*, y a su vez a cuestionar “el poder detrás de la investidura”, con la intención de conocer qué hay más allá de las simples intenciones institucionales o personales por dirigir una escuela.

Por ello, esta primera reconstrucción de la realidad nos inclina a apoyarnos en la visión foucaultiana del poder, ya que éste existe solamente cuando es puesto en acción, en sí mismo, no es una renuncia a la libertad, una transferencia de derechos, el poder de cada uno y de todos.

En ese escenario, el poder de la directora está ligado a la jerarquía institucional. Hay una intervención determinada bajo una investidura, es decir, un poder que le es delegado para ejercer su función y habla desde esta posición.

*“...quiero reconocer que PEC ha hecho un cambio en mi, como directora,... a nosotros como escuela... “. “... he venido ha compartir mis estrategias que me han servido como persona, en mi comunidad y con mis maestros, quiero reconocer que PEC ha hecho un cambio en mi, soy directora...”*

La conformación del poder en la escuela no es el resultado de las decisiones de sujetos individuales. Por una parte, los discursos confirman que los sujetos operan al interior de grupos bajo racionalidades prestadas, originarias de proyectos o reglamentos institucionales, como se muestra en el discurso de la actuación directiva observada en una reunión de consejo, frente al personal de la escuela:

*“les voy a pedir, no lo que yo indique, sino lo que indica el programa, es que estemos nosotros, 10 min. antes de la hora”. R 20 OREDUCAR*

El discurso de la directora opera más, en un plano institucional básicamente administrativo, de gestión de recursos y de control de intereses, de personal, para garantizar lo que se concibe como: el apego a la normatividad.

La dinámica particular del poder adopta distintas formas y se producen en distintos niveles. Se caracteriza por establecer relaciones móviles, inestables, modificables y que se pueden invertir. Vemos la imagen, en el momento en que la directora, quiere seguir los lineamientos del sistema educativo desde el inicio del ciclo escolar, donde la investidura busca limitar la acción de los docentes y padres de familia:

*“... al inicio escolar, leo el reglamento del director, para que sepan ellos(los maestros) cuales son mis obligaciones, yo no tengo miedo de decirles cuales son mis obligaciones, también, leo el reglamento interno de la escuela, se lo leo a los padres, a los maestros, les leo los aspectos que ameritan un acta administrativa, sino conocemos la normatividad, podemos cometer muchos errores y el maestro debe conocerlos”. R26ODE*

La dirección se erige como autoridad máxima y desde esa posición impone al resto de la comunidad la obligación de atender a las órdenes de las autoridades educativas.

Otra acción micropolítica, que le permite controlar la acción de los demás, una de las estrategias de poder utilizada para tomar ventaja sobre los docentes, es el juego que se origina, en las declaraciones de lo que ella piensa, y lo que posiblemente ella hará en caso de alterar o no cumplir con lo establecido. Esas declaraciones explicitan y enfatizan acciones justificadas en un reglamento, lo cual le permite jugar con el poder que este le confiere.

*DIR: "los nuevos tiene que respetar las normas que tenemos aquí, el reglamento, porque antes de inscribir tienen que firmar un reglamento..."R 16 RPF NI*

La directora se convierte en una ejecutora de lo prescrito, dejando en claro qué se puede hacer y qué no. Como ella misma lo comenta *"... porque me toca administrar recursos humanos, sacar la cara por todos..."R2ODE*

Este juego micropolítico, el uso de técnicas de administración implican la importación a la escuela, de procedimientos de control organizativo tomados de la fábrica. El rol de la directora se somete a los preceptos y procedimientos que constituyen la administración ya que al leerles a los maestros, padres y alumnos el reglamento, quedan fijados y formalizados, públicamente, los roles y responsabilidades del personal a su cargo, al menos en teoría, pues el funcionamiento de la escuela queda formalizado mediante tal señalamiento. En una reunión de consejo comenta: *"...a los padres, les leo el reglamento de la asociación de padres de familia, ¡maestros!, ese reglamento, hay que tenerlo en las manos, para marcarles hasta dónde pueden intervenir ellos y en dónde no, ¡léanselo! da muy buenos resultados..."*

A manera de balance preliminar de la investigación, se enfatiza la necesidad de repensar a la escuela y a sus personajes como sujetos que participan en la definición de reglas y modos de acción, así como en la convergencia de intenciones y fines. La realidad escolar nos muestra que la escuela primaria es en gran medida lo que hacen y piensan quienes viven en ella. Ni la normatividad, ni las estructuras laborales establecidas, determinan la dinámica y/o eficacia escolar. Se trata entonces, de dar cuenta de los procesos de los que participan directora y docentes, develar las tramas relacionales, las realidades de la vida organizativa en las escuelas; como base para encontrar las posibilidades de transformación o fortalecimiento de la gestión y los procesos de subjetivación que conllevan.

## Notas

1. Acuerdo 96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias. Diario Oficial, 7 de diciembre 1982. "El director del plantel 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".

## Bibliografía

**Ball, S.** (1989) La micropolítica de la escuela, hacia una teoría de la organización escolar. Edit. Paidós, Barcelona, España.

**Bourdieu, Pierre y Lóic Wacquant,** (2005). Una invitación a la sociología reflexiva. Buenos Aires, Siglo XXI Ed. P. 305-358.

**Foucault, Michel.** (1999) Estética, ética y hermenéutica. Obras esenciales v.III. Paidós, Barcelona. 307-334

\_\_\_\_\_ (1981) El sujeto y el poder. Tr. de Santiago Carassale y Angélica Vitale

**Goetz y LeComte, M.** Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Barcelona, Paidós, 1991.

**Taylor, S.J. y Bogdan.** (1992). Introducción a los métodos cualitativos". Barcelona: Paidós, Pág. 15-30