



## LA PRAXIS DIRECTIVA Y SU PAPEL EN LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE EN Y PARA LA VIDA

**Iris Marisol Segura Vaca**

**Área temática:** 09. Sujetos de la educación.

**Línea temática:** 0901. La escuela y el conocimiento desde el punto de vista de los actores.

**Tipo de ponencia:** Reporte parciales o final de investigación



### Resumen

La presente indagación tiene el propósito de rescatar la voz de las directoras y los directores escolares de escuelas públicas de los niveles de educación básica del estado de Jalisco, esto en relación con su perspectiva sobre su praxis directiva y su impacto para que su comunidad escolar sea o este el proceso de tránsito hacia una comunidad de aprendizaje en y para la vida CAV. El trabajo tiene un corte de estudio cualitativo que se realizó mediante la técnica de grupo focal e instrumento de cuestionario para la conformación del corpus de datos para el análisis y resultados de la participación de 52 directivos.

**Palabras claves:** directivo escolar, praxis directiva, comunidad escolar, comunidad de aprendizaje en y para la vida y educación básica.

### Introducción

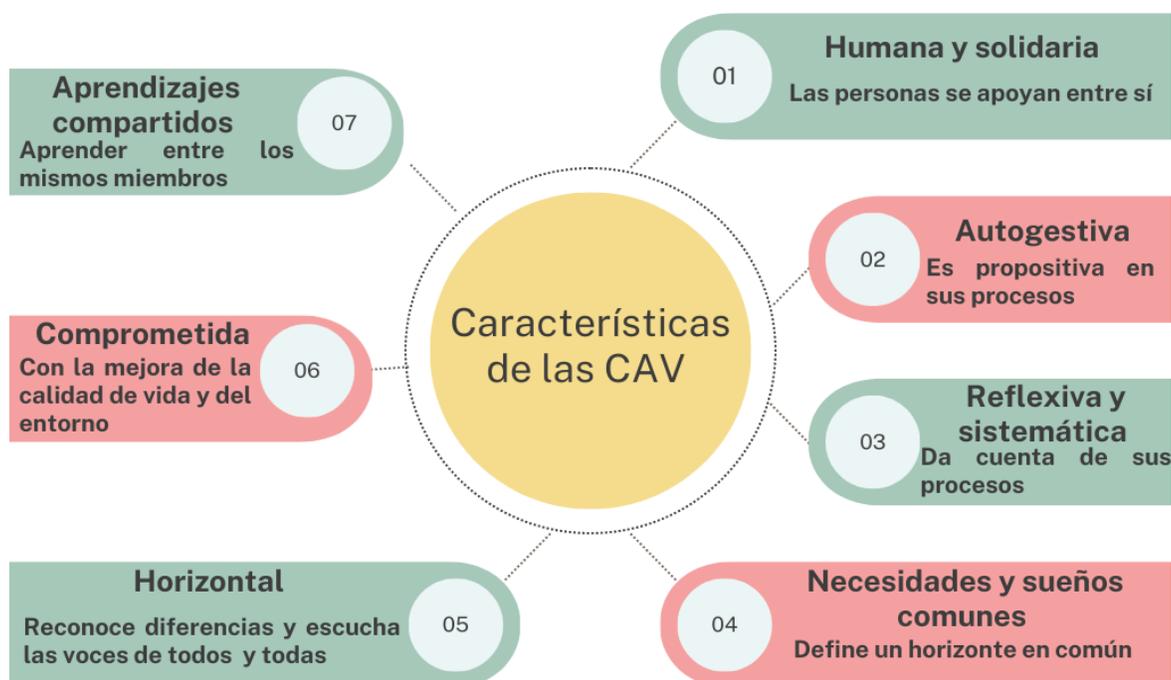
En Jalisco, desde el año 2019 se ha trazado el camino para la refundación del estado al 2040, por lo que una de las directrices para lograrlo es la educativa. En este caso se ha impulsado un sistema educativo jalisciense denominado RECREA “Educando para la vida” cuya esencia es humanista, crítica, reflexiva y comprensiva que se materializa en la construcción de comunidades de aprendizaje en y para la vida (CAV), en este sentido cada escuela debe

posicionarse como una CAV. “Se aspira a una educación que eduque para la vida para la transformación humana y social que la dignifique” (SEJ, 2022, p.19).

Se pretende que en la CAV el aprendizaje resulta del proceso de conocer, comprender y dialogar sobre la realidad mediante un lenguaje común, colaborar para construir juntos la mejora de dicha realidad.

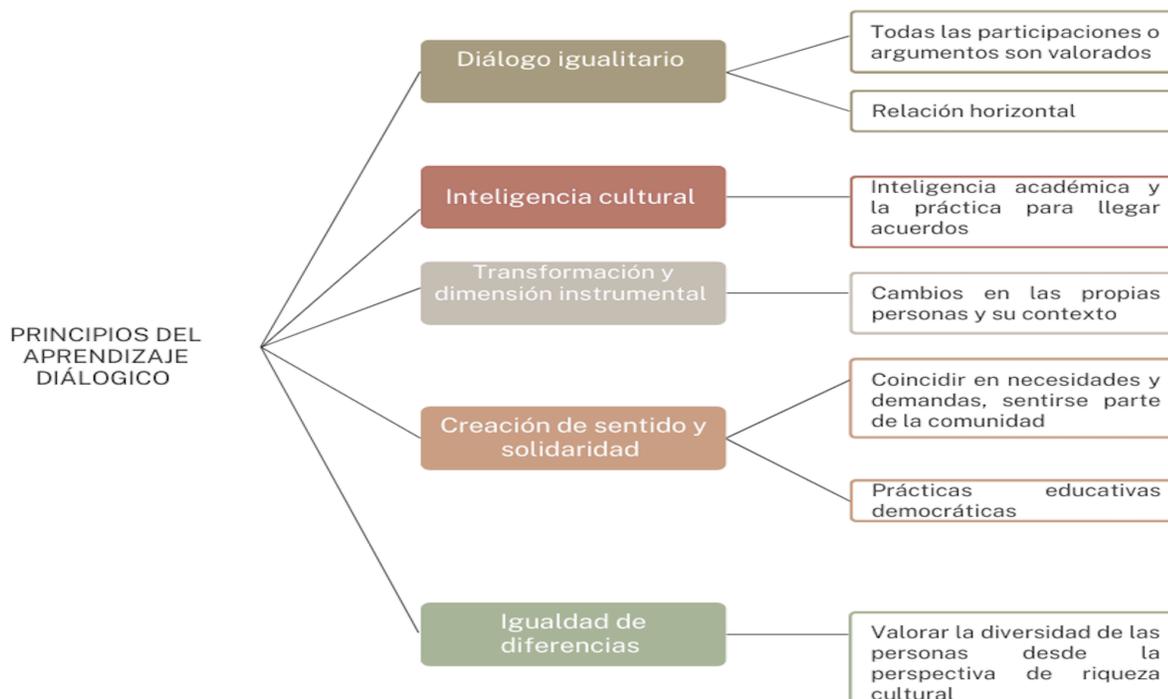
La comunidad de aprendizaje en y para la vida es un espacio donde los individuos comparten sus aprendizajes desde sus historias, reflexiones y prácticas de vida, los recrean en diálogo y los convierten en saberes compartidos para Ser, Estar y Pertenecer a la vida en comunidad y fortalecer la humanidad. (SEJ, 2021, p.26).

Gráfico 1. Características de las CAV. (Fuente SEJ, 2021, p. 28-30). Creación propia.



La CAV se fundamenta en el aprendizaje dialógico cuyo énfasis es la comprensión comunicativa del aprendizaje que conllevan las interacciones para lograr consensos, la valoración de los aportes de cada uno de los integrantes.

Gráfico 2. Principios del aprendizaje dialógico. (Fuente SEJ, 2021, p.42-45). Creación propia.



Partiendo del posicionamiento de la SEJ con respecto a la CAV, en esta indagación se ha centrado en el rol de los directivo escolares, cuyo propósito es: Rescatar la voz de las y los directivos escolares de educación básica sobre su perspectiva en relación a su praxis directiva y su impacto para que su comunidad escolar sea o este el proceso de tránsito hacia una CAV. Como directrices del trabajo se han planteado las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ejerce su función directiva en la praxis cotidiana escolar desde la dimensión de organización, gestión, administrativa y pedagógica?
- ¿Desde su perspectiva cómo define la comunidad de aprendizaje en y para la vida CAV?
- ¿Considera que la comunidad escolar que usted dirige es o esta transitando en el proceso de ser una CAV? ¿Por qué si o por qué no?
- ¿Cómo influye su función directiva para que su comunidad escolar sea o transite en el proceso de ser una CAV?
- ¿Cuáles son los elementos, mediaciones o acciones que realiza desde su función directiva que favorecer que su comunidad escolar sea o transite en el proceso de ser una CAV?
- ¿Cuáles son los principales retos que debe de enfrentar en su función directiva para que su comunidad escolar sea o transite en el proceso de ser una CAV?

El corpus de datos del trabajo está conformado por la participación de 52 directoras y directores que laboran en el nivel básico del sistema educativo público estatal el cual permitieron recuperar desde su visión y experiencia su praxis directiva con relación a su impacto e influencia en la construcción de la CAV. Estos directivos son:

Tabla 1. Datos generales de las y los 52 directivos participantes

Total de directivos participantes	Masculino:		Femenino:
	23 participantes		29 participantes
Años de servicio en el ámbito educativo	De 6 a 10 años:	De 10 a 15 años:	De 16 a más años:
	14 participantes	23 participantes	15 participantes
Nivel educativo en el que desarrolla su función directiva	Preescolar:	Primaria:	Secundaria:
	19 participantes	26 participantes	7 participantes
Años de servicio en la función directiva	De 6 a 10 años:		De 1 a 5 años:
	23 participantes		29 participantes
Contexto geográfico de su escuela	Medio rural:		Medio urbano:
	15 participantes		37 participantes
Proceso por el cual esta ejerciendo la función directiva	Por promoción:		Por escalafón:
	43 participantes		9. Participantes

## Desarrollo

El paradigma de este trabajo es cualitativo porque se encamina a la indagación de la construcción de un conocimiento, buscando conocer la situación real de la vida de las directivos en sus contexto (centros escolares). La situación subjetiva y contextual es susceptible de conocerse sólo a través de la interpretación de las acciones dichas y ejecutadas por los mismos, razón por la cual, la perspectiva cualitativa es idónea por su intención interpretativa, argumentativa, comprensiva y holística.

La investigación desde la perspectiva interpretativa compone el trabajo de campo, la importancia de la interpretación más allá de la descripción y el énfasis en la perspectiva

de realidad, en la construcción del sentido, en las negociaciones específicas que comprenden la vida cotidiana. (Weiss, 2003, p.67).

La racionalidad del paradigma cualitativo es que hace énfasis en la flexibilidad, refiriéndolo como un arte con directrices orientadoras más no reglas, requiere de la observación naturalista (en su contexto) y considerando las perspectivas de todos los involucrados ya que son válidas para llegar a la comprensión de su escenario, se hace énfasis en el rigor metodológico en el tratamiento e inferencia de los datos para evitar caer en aspectos de probabilidad, predicción o creencias (Rodríguez, 1999). Para el análisis del corpus de datos se han definido dos categorías:

1. Praxis directiva: comprensión del rol del directivo escolar desde el deber ser, la realidad en el sentido de organización, gestión, administración y pedagógico, así como sus fortalezas y debilidades.
2. CAV: comprensión del papel del directivo escolar en el proceso (elementos, mediaciones y acciones) de ser o transición de la comunidad escolar hacia la CAV, así como los principales retos para fungir como tal.

El trabajo de campo se realizó mediante dos etapas, la primera fue exploratoria a través de la aplicación de un cuestionario en línea realizada durante los meses de enero y febrero 2023 y la segunda grupo focal realizada en los meses de marzo, y abril 2023.

#### Etapa 1. Exploratoria

En este primer momento lo que se realizó fue la aplicación de un cuestionario en línea mediante formulario Google que los 52 directivos lo contestaron, se inició recabando datos generales y posteriormente nueve preguntas abiertas que se estructuraron en relación a las categorías de análisis.

Tabla 2. Preguntas de Formulario Google

Categoría de análisis	Preguntas
Praxis directiva	<p>¿Cómo define desde el deber ser la función directiva?</p> <p>¿Cómo ejerce su función directiva en la praxis cotidiana escolar desde la dimensión de organización, gestión, administrativa y pedagógica?</p> <p>¿Cuáles son sus fortalezas como director(a)?</p> <p>¿Cuáles son sus debilidades como director(a)?</p>
CAV	<p>¿Desde su perspectiva cómo define la comunidad de aprendizaje en y para la vida CAV?</p> <p>¿Considera que la comunidad escolar que usted dirige es o está transitando en el proceso de ser una CAV? ¿Por qué si o por qué no?</p> <p>¿Cómo influye su función directiva para que su comunidad escolar sea o transite en el proceso de ser una CAV?</p> <p>¿Cuáles son los elementos, mediaciones o acciones que realiza desde su función directiva que favorecer que su comunidad escolar sea o transite en el proceso de ser una CAV?</p> <p>¿Cuáles son los principales retos que debe de enfrentar en su función directiva para que su comunidad escolar sea o transite en el proceso de ser una CAV?</p>

## Etapa 2. Grupo focal

El grupo focal o también conocido como grupo de discusión es una técnica cualitativa, que de acuerdo a Hamui y Valero (2013) es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Para Martínez-Miguel, el grupo focal “es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto” (1999, p.69).

Lo que respecta a esta indagación el grupo se realizó por medio de tres sesiones virtuales en plataforma Google Meet con duración de 60 minutos, se tuvo la participación de diez directivos diferentes en cada sesión, su intención fue propiciar la reflexión y diálogo para profundizar en ciertas precisiones recurrentes de las respuestas de los cuestionarios de la primera etapa.

Tabla 3. Preguntas de Grupo focal

Categoría de análisis	Preguntas
Praxis directiva	<p>¿Cómo los demás actores de su comunidad como docentes, alumnos y padres de familia favorecen al desarrollo de su praxis directiva?</p> <p>¿Cuáles son las implicaciones o retos que enfrenta a diario para cumplir con su función directiva?</p>
CAV	<p>¿Cómo impacta su praxis directiva para propiciar el aprendizaje dialógico de la CAV?</p> <p>¿Cuál es el posicionamiento de los docentes del colectivo para ser o transitar a la construcción de la CAV?</p> <p>¿Cómo los demás actores como alumnos y padres de familia participan para ser transitar a la construcción de la CAV?</p>

Posterior a la realización de la sesión se hizo la transcripción y registro de la misma para su análisis, con el corpus de datos de ambas etapas, se dio pie para el proceso de análisis, interpretación y comprensión de los aportes de los participantes, encontrándose significados, conceptos, aprendizajes y situaciones recurrentes, dando la pauta para poder definir los hallazgos. La forma en que se organizaron y desarrollaron los mismos fue a través de las dos unidades de análisis.

#### 1. Unidad de análisis. Praxis directiva

Los directivos coinciden en definir que su función consiste en servir, dirigir y organizar una escuela, administrar los recursos humanos y materiales con liderazgo participativo y pedagógico, comunicación asertiva, motivación, gestión, predicando con el ejemplo, responsabilidad y compromiso con el fin de mejorar los aprendizajes del alumnado al que se atiende. Beltrán (2016) destaca que la tarea del directivo escolar se reduce a la ejecución operativa de sus funciones como una tarea que garantiza el control y la existencia de la institución que dirige en un escenario de tensiones y demandas propias de un sistema que impone un funcionamiento lineal y no pensante de la escuela.

La percepción de que el director debe de estar en la oficina, es obsoleta en estos tiempos, el directivo debe de estar presente en los pasillos, patios y aulas, es decir cercano a la dinámica escolar. Implica la mediación entre padres de familia, maestros, alumnos y autoridades educativas. Las acciones en la que éstos dimensionan su praxis, son:

- Organización: Distribución de responsabilidades, tiempos, materiales humanos como materiales y espacios.

- Gestión: Propiciar la participación y colaboración de todos los miembros de la comunidad, solicitar ante autoridades y diversas instancias recursos tanto materiales como humanos.
- Administrativa: Manejo de plataformas digitales establecida por la SEJ para el control, estadística y comités escolares, agenda mensual con la programación de acciones a realizar por mes, trimestre o ciclo escolar.
- Pedagógica: Observaciones de clase, acompañamiento sobre estrategias, planes de trabajo y actividades, desarrollo del Consejo Técnico Escolar para implementación, seguimiento y evaluación del Programa Escolar de Mejora Continua y Plan de Trabajo Individual.

Leithwood (2009) enfatiza que el rol del director como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas en la escuela” (p.20). Respecto a las fortalezas, así como las áreas de mejora que los participantes refieren sobre su praxis directiva van en el sentido de:

Tabla 4. Fortalezas y áreas de mejora de la praxis directiva

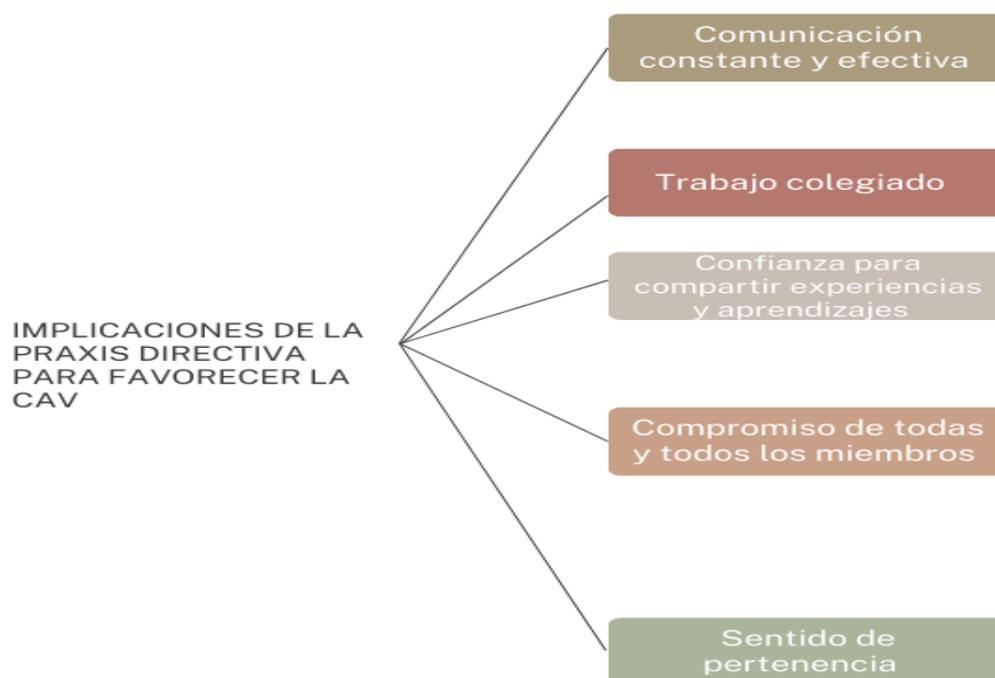
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud de servicio: gestión, disposición, dedicación y adaptabilidad.</li> <li>• Comunicación asertiva: diálogo con todos los miembros.</li> <li>• Colaboración: trabajar en equipo y relación con las familias, docentes y alumnos.</li> <li>• Compromiso: cumplimiento de responsabilidades.</li> <li>• Liderazgo compartido: ser acompañante y tener empatía, optimismo y humildad.</li> </ul>
Áreas de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposición de acciones.</li> <li>• Incumplimiento de algunos aspectos administrativos.</li> <li>• Falta de tolerancia y en ocasiones frustración en ciertas situaciones.</li> <li>• Desconfianza en algunos docentes y padres de familia que provoca conflictos con los mismos.</li> <li>• Deficiencias en la organización y sistematización de la información, así como de los tiempos.</li> <li>• Falta de habilidades digitales para utilizar ciertas aplicaciones tecnológicas.</li> <li>• Falta de dominio de los contenidos curriculares para brindar un acompañamiento docente efectivo.</li> </ul>

## 2. Unidad de análisis. CAV

Los directivos definen a la CAV como una red o espacio de colaboración en donde cada integrante asume un rol y compromiso para definir una problemática educativa y a partir de la misma definen una serie de objetivos, metas y acciones en común para su solución o mejora.

Las comunidades de aprendizaje son conjuntos de individuos autónomos e independientes que, partiendo de una serie de ideas e ideales compartidos, se obligan por voluntad propia a aprender y trabajar juntos, comprometiéndose e influyéndose unos a otros dentro de un proceso de aprendizaje”. (Molina, 2005, p.1).

Grafico 3. Implicaciones de la praxis directiva para favorecer la CAV.



Estos directivos refieren que están en proceso de que los centros educativos a su cargo transiten a ser una CAV, para ello han fortalecido el trabajo colaborativo, la cohesión del colectivo docente, alumnos y padres de familia para lograr el compromiso para proponer, ejecutar, coordinar y evaluar proyectos, estrategias o acciones propuestas por todos buscando la innovación y trabajando desde un sentido humanista. Bolívar (2010) refiere que el logro en las escuelas depende en gran medida del papel de los líderes escolares encarnados en la gestión del director, sobre todo cuando sus esfuerzos se enfocan en el aprendizaje.

Waskiewicz, (1999) refiere que la gestión que realizan los directores dentro de las escuelas tiene un impacto real en la organización de la escuela, en el comportamiento y compromiso de los docentes y el clima de la escuela. En este sentido la praxis directiva de los participantes influye en el proceso de tránsito hacia la CAV en el logro del diálogo igualitario, sentido de pertenencia, trabajo con un sentido humanista manteniendo cercanía con los demás miembros de la comunidad, brindando acompañamiento continuo, liderazgo compartido y asumiéndose

como un miembro más al trabajo colaborativo, y a su vez siendo ejemplo de compromiso y guía con una postura propositiva para el logro de objetivos, metas y por ende mejores resultados educativos.

De acuerdo a Murillo (2009) en las comunidades de aprendizaje los esfuerzos de mejora nacen desde la propia práctica reflexiva de los profesores, y esto no sólo les otorga un especial protagonismo, sino que, a la vez, puede proveer de una gran satisfacción en el desarrollo de su tarea. Respecto a los elementos, mediaciones o acciones que emplean estos directivos para favorecer la transición hacia la CAV, coinciden en éstos son:

- Dar seguimiento y acompañamiento pedagógico para retroalimentar proyectos, estrategias y prácticas docentes.
- Propiciar espacios para diálogo igualitario y respetuoso mediante la comunicación efectiva e utilizando grupos de mensajería instantánea como whatsapp con los integrantes.
- Ejercer un liderazgo compartido y efectivo para el trabajo colaborativo y la delegación de responsabilidades, así como la gestión eficiente de todos tipo de recursos.
- Trabajar mediante una perspectiva humanista favoreciendo un clima de trabajo de confianza y empatía, acercamiento con todos los integrantes, mantener altas expectativas y proactividad.
- Propiciar el diagnóstico, planeación, seguimiento y evaluación formativa u objetiva del proceso y servicio educativo que se brinda, el cual mediante los resultados buscar la mejora continúa.

Leithwood (2009) el papel del directivo consiste en involucrar e influenciar a los miembros de la comunidad escolar en el logro de las metas de aprendizaje y metas compartidas de la escuela. Sobre los retos que estos directivos han tenido que enfrentar para favorecer la transición hacia la CAV, se pueden clasificar en los siguientes:

Tabla 4. Retos del proceso de transición de una escuela para ser CAV

Sobre los miembros y dinámica del colectivo docente	Dificultad para mantener la motivación en todos los integrantes, ejercer una verdadera autonomía responsable ya en ocasiones la misma estructura de la SEJ tiende a seguir con una dinámica vertical de imposición, plantillas de personal incompletas, desorganización de los tiempos, creencias de algunos integrantes que no favorecen la inclusión y equidad, y poco tiempo para espacios de capacitación.
Sobre las condiciones escolares	Carencia de materiales y recursos para que se trabaje en las mejores condiciones desde los servicios básicos como agua potable, luz, aulas ventiladas y e iluminadas, áreas verdes, toldo o malla sombra, espacios de esparcimiento para los alumnos, equipamiento tecnológico tanto en las aulas y dirección escolar
Sobre el contexto familiar y social	Problemáticas como vandalismo constante a las escuelas, pobreza cultural de las familias, así como falta de corresponsabilidad de éstos en el proceso educativo de los suyos

## Conclusiones

El proyecto educativo de Jalisco denominado como Recrea cuya aspiración es la construcción de Comunidades de Aprendizaje en y para la vida, poco a poco ha sido asumido por las comunidades escolares de educación básica, es común que en el discurso de las dinámicas e interacciones de los diversos espacios como es el Consejo Técnico Escolar el trabajo principalmente del colectivo escolar en conjunto con padres de familia y alumnos se torne en la aspiración de las mismas para ser una CAV. En este sentido es fundamental el papel del directivo para encausar o propiciar que la comunidad educativa a su cargo se posicione en el proceso de transitar a ser CAV. En el caso de los directivos participantes de este trabajo están comprometidos en dicho proceso de transición hacia la CAV, para ello han tenido que hacer transformaciones a su praxis para comenzar a lograr que su escuela sea el espacio propicio de una relación horizontal entre los integrantes que favorece el diálogo igualitario, liderazgo compartido, compromiso para asumir directrices en común que garanticen el derecho de pleno de aprender de todos los alumnos, sin embargo, esto va más allá de tener un plan de trabajo de mejora que hace que todos los participantes accionen.

Fungir como CAV implica los aprendizajes de todas y todos los miembros para establecer un horizonte común mediante nuevas formas de relación humana para lograr “Ser, Estar y Pertenecer a la vida en comunidad” (Sej, 2021, p.4) favoreciendo la búsqueda del bien común. En este sentido el directivo tiene un rol de facilitador de la construcción de los aprendizajes colectivos que implica adoptar una visión más amplia de lo que es lo educativo y que implica que establezca vínculos con todas y todos los integrantes asumiéndose como uno más desde una postura horizontal y colaborativa. Cabe destacar que la praxis directiva de los participantes se ha centrado en favorecer una visión, valores y objetivos compartidos, gestión y administración de recursos tanto materiales como humanos para favorecer un clima adecuado

para el trabajo colaborativo y la toma de decisiones en consenso, asegurar la mejora constante de las prácticas docentes a través de una actualización permanente, acompañamiento e intercambio de experiencias y saberes, sin embargo, esto no ha sido un proceso fácil ya que no sólo se requiere que las escuelas tengan dicho posicionamiento, sino que el propio sistema modifique su propia estructura ya que aún persiste la directriz verticalista en donde ciertas situaciones deben realizarse por indicaciones burocráticas, sin importar las características, necesidades o esencia de las CAV atendando con su autonomía responsable, o acaso la autonomía responsable ¿Solo es una eutopía?

Se les agradece a todas y todos los directivos que participaron en esta indagación compartiendo su experiencia y saberes sobre su praxis en relación al proceso que han vivido para que sus comunidades educativas poco a poco se posicionen como una CAV, no cabe duda que no ha sido una situación fácil, por el contrario a diario tienen que enfrentar una serie de retos, sin embargo, se les reconoce el compromiso, responsabilidad, vocación y voluntad con la que se han posicionado como líderes de sus CAV.

## Referencias

- Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ vol.7 no.13. Tomado de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672016000200562](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562)
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, 9 (2), 9-33. Tomado de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Hamui, A. y Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. Departamento de investigación educativa, Universidad Nacional Autónoma de México, D.F. Tomado de <https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-articulo-la-tecnica-grupos-focales-S2007505713726838>
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde las escuelas. Fundación Chile.
- Martínez M. (1999). La investigación cualitativa etnográfica en educación. Trillas.
- Molina, E. (2005). Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa. Revista de Educación, núm. 337 (2005), pp. 235-250. Tomado de [www.revistaeducacion.mec.es/re337/re337\\_12.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re337/re337_12.pdf)
- Murillo, G. C., Sánchez, M. & Pesqueira, N.G. (2013). Investigación Internacional de Directores Exitosos de Secundaria: Estudio de Casos en Hermosillo, Sonora. XII COMIE. Tomado de [http://www.crfdies.edu.mx/catalogov2/investigacion/\\_96364150.pdf](http://www.crfdies.edu.mx/catalogov2/investigacion/_96364150.pdf)
- Rodríguez, G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Aljibe.

Secretaría de Educación Jalisco. (2022). Recrea Educación para refundar 2040. Proyecto Educativo del Estado de Jalisco. Tomado de <https://portalsej.jalisco.gob.mx/micrositios/wp-content/uploads/2022/11/Proyecto-Recrea-2022.pdf>

Secretaría de Educación Jalisco. (2021). Recrea Educación para refundar 2040. Comunidades de aprendizaje en y para la vida. Tomado de [https://portalsej.jalisco.gob.mx/wp-content/uploads/2020/01/20190711\\_documento\\_cav.pdf](https://portalsej.jalisco.gob.mx/wp-content/uploads/2020/01/20190711_documento_cav.pdf)

Waskiewicz, S.P. (1999). Variables that Contribute to Job Satisfaction of Secondary Assistant Principals. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University

Weiss, E. (2003). El campo de la investigación educativa 1993-2001. Consejo Mexicano de Investigación Educativa.