



## EL PAPEL DE LA GESTIÓN DIRECTIVA PARA CONSOLIDAR UNA CULTURA ESCOLAR

**Martha Elena Andrade Ayala**  
martha.andrade@isceem.edu.mx

**Área temática:** Historia e historiografía de la educación

**Línea temática:** La cultura escolar: espacios, mobiliario, instrumentos, manuales escolares, libros de texto, ceremonias, mediciones.

**Porcentaje de avance:** 50%

Trabajo de investigación educativa asociada a tesis de grado

**Programa de posgrado:** Maestría en Investigación de la Educación. Segundo semestre.

**Institución donde realiza los estudios de posgrado:** Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México. División Nextlalpan



### Resumen

El presente documento se deriva de un avance de investigación cualitativa desde una perspectiva teórica de la Historia Social y con la herramienta metodológica de la Historia Oral. Pretendo analizar cómo la gestión directiva ha promovido una cultura escolar a través de la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en una escuela secundaria del Estado de México, se harán entrevistas de historia oral al director escolar y a algunos docentes de la institución.

Recupero a Pastrana y Antúnez para analizar cómo la gestión escolar es un elemento fundamental para la consecución de los objetivos educativos gestados por el director escolar con los demás actores educativos, dicho proceso se vincula directamente con la transformación de la cultura escolar, descrita por Dominique Julia como un “objeto histórico” y dentro de ésta se hace uso de la tecnología. Considero necesario retomar la categoría de Capital Cultural propuesta por Bourdieu para comprender cómo se edificó ésta en el director escolar y lo fortaleció como un sujeto importante en la gestión escolar.

La comprensión y resignificación de la historia de un sujeto también ayuda a reconstruir la sociedad en la que han vivido (Camarena y Necochea, 1994), por ende, reconocer las dinámicas que el individuo construye y resignifica en los espacios donde se desarrolla, por ejemplo, en una institución educativa, me ayudará a reconocer la importancia de su formación y el impacto de ésta dentro de la sociedad.

**Palabras clave:** Director Escolar, Gestión Escolar, Cultura Escolar, Capital Cultural, Historia Oral

## Introducción

Cuando se habla de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en educación de forma automática se centra la mirada en el docente, ya que se espera que sea él quien las integre y haga uso de ellas en el proceso pedagógico, es quien debe implementar acciones que fomenten su uso dentro y fuera de la institución para desarrollar en los alumnos habilidades digitales que enriquezcan su aprendizaje. Sin embargo, al esperar que suceda de esa forma dejamos de lado la importancia del director escolar y la gestión que éste ejerce para favorecer la integración de las TIC en la institución educativa y, de esta forma, configurar una cultura escolar donde los docentes y alumnos se apropien de ellas en el proceso educativo. En el caso de la secundaria del Estado de México, donde se centra esta investigación, se configuró de forma diferente, la iniciativa del director escolar a través de su gestión para transformar la cultura escolar con el uso de las TIC fue esencial.

Un elemento clave para el funcionamiento de una institución educativa es el director escolar. A través de esta figura se generan proyectos institucionales encaminados al logro de los objetivos educativos y, a su vez, transforma la cultura escolar. ¿Cómo lo lleva a cabo? A través de la gestión, aunque este concepto parte de una visión empresarial se ha adaptado al ámbito educativo.

La gestión escolar es concebida “como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo” (Antúnez, 2012, p. 60). Es decir, el director escolar es quien va a diseñar, guiar y optimizar acciones que alcancen las metas educativas en conjunto con los demás actores educativos. Derivado de ello me planteo la siguiente pregunta central ¿Cómo la gestión directiva ha consolidado una Cultura Escolar con el uso de las TIC en una escuela secundaria?

## Objetivos

### *General:*

- Analizar cómo la gestión directiva ha influido en la construcción de una Cultura Escolar a través de la incorporación de las TIC en una escuela secundaria del Estado de México.

### *Específicos:*

- Averiguar qué es la Gestión Escolar y cuáles son sus dimensiones.
- Conocer cómo se edificó el Capital Cultural del Director Escolar para convertirse en un elemento clave para la Gestión Escolar.
- Examinar cómo influyó el Capital Cultural del Director Escolar en la consolidación de una Cultura Escolar.

### *Enfoque metodológico*

La investigación se realizará desde la perspectiva teórica de la Historia Social que da voz a aquellos que deben ser escuchados y que forman parte de un mosaico social, diverso y vasto. La nueva Historia tiene interés por la gente “común”, la gente “corriente” donde se analiza la vida real y cotidiana (Galván, 1993; Samuel, 1991). Es importante escuchar la voz directiva de la institución donde se centrará el trabajo de campo mediante la herramienta metodológica de Historia Oral.

Retomando a Collado (1994) la Historia Oral es una metodología que produce nuevas fuentes para el estudio de cómo los hechos y procesos históricos repercuten en la vida de los sujetos y su impresión que tienen sobre esos acontecimientos. En una institución educativa se vivencian cambios que impactan a todos los actores educativos; por ello, es necesario regresar al pasado a través de entrevistas al director escolar, para ahondar en la historia que lo ha configurado como sujeto relevante dentro de ésta.

Es allí, en esa comunidad educativa, aunque parece aislada, donde se ha conformado una cultura que crea y se transforma. Tal como lo menciona Gonzalbo, “la historia de la vida cotidiana forma parte de la historia cultural y es la que expresa, en forma más evidente, la acción del hombre en sociedad mediante sus rutinas personales, familiares y comunitarias” (Gonzalbo, 2019, p. 92). Es menester de esta investigación dar cuenta del proceso que se ha dado dentro de la institución educativa como un entramado de acciones guiadas por el directivo y apropiadas por docentes, padres y alumnos.

En el ámbito educativo es importante reconocer, de las voces de todos los actores implicados, las vivencias de esos acontecimientos históricos que los han formado como sujetos culturales. Considero la necesidad de mostrar de los “inmensos conglomerados humanos que antes eran ignorados” (Bloch, 2000, p. 61) sus voces, porque siempre dicen algo que nos ayuda a comprenderlos, conocerlos y resignificarlos dentro de la historia social, por ello es esencial entrevistar al director escolar y a algunos docentes de la escuela secundaria donde se está realizando la investigación.

## Referente teórico

### **El director y su gestión escolar**

Si bien sabemos que el director no es el todo en una institución educativa, sí es en quien recae la tarea de dirigir a los otros actores educativos, y no como el que impone, sino como aquel que con sus decisiones persuade para que los demás actores educativos participen activamente en los proyectos institucionales. De acuerdo con Antúnez y Gairín “para promover los cambios culturales o, tal vez mejor, cambios de orientación de la cultura, no es imprescindible un liderazgo carismático sino integrador...” (Antúnez y Gairín, 2000, p. 238). Tomar las riendas de la dirección escolar implica un reto, desde trabajar con la integración de una comunidad escolar hasta checar los detalles de infraestructura, así lo refiere el director Fidel López Valencia al quedar al frente de la secundaria “Mártires de Chicago”:

*“Y bueno, se enfrentan una serie de situaciones porque la escuela estaba dividida, había conflictos internos, como en muchas escuelas llega a suceder, conflictos entre los que están del lado del director y los que estaban en contra del director. Me refiero al maestro que se acaba de ir a su permiso prejubilatario. Lo que buscamos fue empezar a integrar, a unificar y darle la prioridad a la organización escolar y al grupo de docentes, que era básicamente, eh, alcanzar los objetivos de la escuela, primero que nada, era checar la cuestión del mobiliario escolar, las condiciones de la infraestructura. No existía ningún laboratorio, el taller de informática estaba, había como seis computadoras saqueadas, prendían los monitores, pero no tenían tarjeta madre, no tenían procesador, sólo prendían los monitores, ni siquiera como procesadores de texto servían” (EHO-FLV 2023: 1/20).*

El director escolar ayuda a guiar el rumbo de una institución a través de su gestión escolar, también implica dirigir a los demás actores educativos para la consecución de los objetivos educativos. Dirigir “consiste en la acción de influir en las conductas de otras personas para conseguir determinados propósitos que se suponen adecuados para la educación de nuestros alumnos y alumnas, asumiendo la responsabilidad de los resultados de aquellas actuaciones” (Antúnez y Gairín, 2000, p. 238). No es una tarea sencilla, puesto que tratar de cambiar las dinámicas escolares que se forjaron durante años para conformar una cultura escolar implica romper con la resistencia que presentan algunos actores educativos ante la transformación institucional.

Las dimensiones que se articulan para el estilo de trabajo en la gestión directiva, de acuerdo con Pastrana (1997), son cuatro:

1. La dimensión social, se constituye con la relación entre los padres de familia y la comunidad para mantener el servicio educativo.
2. La dimensión pedagógica, implica las acciones que inciden en el desempeño docente.
3. La dimensión laboral, corresponde al manejo del personal institucional.

4. La dimensión administrativa, se genera a partir del cumplimiento de las exigencias del sistema.

Cada una de estas dimensiones están entrelazadas, no se puede tratar por separado, por ello el director escolar busca que cada una de ellas funciones de la mejor manera posible para generar un verdadero cambio dentro de la institución.

### **Cultura Escolar**

La cultura escolar es “un conjunto de normas que definen los saberes a enseñar y los comportamientos a inculcar, y un conjunto de prácticas que permiten la transmisión y la asimilación de dichos saberes y la incorporación de estos comportamientos” (Julia como se citó en Viñao, 2006, p. 71). Reconfigurar la cultura escolar desde la gestión directiva implica alterar esa cotidianidad que se generó en la apertura de la institución o generada por otro directivo. Así lo manifestó el Mtro. Fidel cuando llegó a la institución.

*“[...] y tú decides si quieres vivir ese proceso de transformación, pues tienes que enfrentarte a una serie de retos, a una serie de riesgos que, que te están señalando y que te ponen en el ojo del huracán; pero, yo creo que la persistencia, la constancia, el que tú jales a tu equipo, sobre todo tratando de orientar de la mejor manera, con el ejemplo o el trabajo, con los resultados porque es uno de los aspectos fundamentales, convences con el trabajo y con resultados.*

*Si los maestros se dan cuenta que lo que tú estás haciendo como toma de decisiones en tu función directiva, da resultados satisfactorios, te van a seguir, continúan, apoyan y respaldan, forman parte de eso. Los tienes que hacer sentir que son parte de un proyecto, no que tú les impones un proyecto” (EHO-FLV 2023: 1/22).*

### **TIC en la educación**

La educación es uno de los ámbitos que ha adoptado paulatinamente el uso de las TIC. En México no ha sido sencillo, primero porque supone un gran recurso económico con el que muchas escuelas no cuentan; seguido de la falta de apoyo o asesoría especializada que capacite al cuerpo docente o porque simplemente no se tiene la infraestructura mínima para poder acogerlas. A pesar de ello, aquellas instituciones que han logrado incorporarlas en sus entrañas, dan cuenta de la necesidad de una transformación y adaptación que promueva en la comunidad escolar la mejora o innovación educativa.

Al integrar las TIC en una institución educativa, no sólo se busca transformar el proceso de enseñanza aprendizaje, sino promoverlas dentro de la cultura escolar. ¿Qué ofrecen estas herramientas digitales? De acuerdo con Cabero “Las nuevas tecnologías se diferencian de las tradicionales, no en lo que se refiere a su aplicación como medio de enseñanza, sino en las posibilidades de creación de nuevos entornos comunicativos y expresivos que facilitan a los receptores la posibilidad de desarrollar nuevas experiencias formativas, expresivas y educativas” (Cabero, 2000, p. 17)

Como señala Viñao (2006), uno de los aspectos que constituyen la cultura escolar es la “cultura material de la escuela”, conformada por los objetos y el entorno físico-material. Al integrar las herramientas digitales se agrega un componente que forma parte de la cotidianidad escolar situada en el actuar de los actores educativos con el uso, cuidado, mantenimiento de dichos recursos. De esta forma lo refiere el director escolar:

*... nuestros chicos cuando llegan a nivel medio superior deben de llevar más elementos en el aprendizaje. El plus ¿no? Y si en este momento te das cuenta que las Tecnologías de la Información y la Comunicación, todo el aspecto tecnológico es un factor que se está convirtiendo en algo trascendente, importante y de suma utilidad. Entonces no te puedes quedar en el rezago, tienes que buscar, aún a pesar de tus carencias y de tus limitaciones, tienes que buscar la manera de cómo ir más allá.* (EHO-FLV 2023: 1/23).

### **Capital Cultural**

Un aspecto que se considera importante dentro de esta investigación es la construcción del capital cultural de director escolar porque dicha formación ha consolidado su trayectoria directiva y la forma en que lleva a cabo la gestión escolar.

Pierre Bourdieu (1987) menciona que el capital cultural es transmitido por la familia y se da de tres formas:

1. El estado incorporado, tiene un vínculo con el cuerpo, se genera un hábito cuando el individuo invierte tiempo en cultivarse, es visto como un logro personal y se convierte en el capital simbólico del sujeto.
2. El estado objetivado, implica los bienes materiales y culturales que posee y se apropia simbólicamente el sujeto, pueden ser desde libros, pinturas, esculturas, instrumentos, maquinaria y que se transmiten o heredan en su materialidad.
3. El estado institucionalizado, se conforma por los títulos escolares y denotan la competencia cultural del individuo. Tienen un valor jurídico y convencional garantizando el reconocimiento del capital cultural del sujeto que lo posee.

Rescatar desde la Historia Oral la experiencia de vida del director escolar me ayuda a identificar el capital cultural incorporado. “Acercase a la memoria a través del relato biográfico...” (Camarena y Necochea, 1994, p. 50) permite un análisis más profundo y completo para alcanzar los objetivos de este estudio.

*“... mi primera carrera es licenciado en Administración de Empresas, después estudio la Normal Superior y hago la Licenciatura en Ciencias Sociales; posteriormente hago la maestría en Docencia y Administración de la Educación Superior. En la maestría trato de juntar las dos áreas la administración y la docencia”* (EHO-FLV 2023: 1/30).

*Mis hermanos mayores estuvieron también en escuelas de la UNAM, CCH, alguno ya estaba en la licenciatura [...] en la UNAM en Derecho, otro estaba contaduría. [...], así [...] que sabes qué, pues ese es tu camino. Tú tienes que presentar tu examen para ingresar a la UNAM (EHO-FLV 2023: 1/25).*

Para poder plasmar en esta investigación los testimonios de aquellos que forman parte de un fragmento de la historia educativa es una tarea que requiere poner especial atención en su memoria. “Los recuerdos nos enseñan cómo diversas personas pensaron, vieron y construyeron su mundo, cómo expresaron en su conducta, su entendimiento de la realidad” (Camarena y Necochea, 1994, p.54). Visibilizar su narración, experiencia y su recuerdo es un reconocimiento al otro, a lo que hace y construye en el ámbito educativo, desde un espacio del que se ha apropiado, generándose únicas vivencias.

### Consideraciones preliminares

Este acercamiento con el director escolar me ha permitido reconocer cómo su capital cultural ha incidido en la gestión que ejecuta dentro de la institución educativa que dirige, además permite identificar las acciones que promueven un cambio en la cultura escolar, algunos de los elementos que la constituyen aún no se reconocen en ese primer acercamiento con el directivo.

Es importante conocer también desde las experiencias docentes la concepción que tienen sobre la integración de las TIC, la conformación de una cultura escolar con su uso y la percepción sobre la gestión escolar ejecutada por el directivo.

### Referencias

- Antúnez, S. (2012). *Una brújula para la dirección escolar. Orientaciones para la mejora*. SM
- Antúnez, S. Gairín, J. (2000). *La organización escolar. Práctica y fundamentos* (5<sup>ta</sup>. Edición). Gráo
- Bloch, M. (2000). *Introducción a la Historia*. Fondo de Cultura Económica.
- Camarena, M. Necochea, G. (1994). Conversación única e irreplicable: la singular historia oral. En G. Garay (Ed.). *La historia con micrófono*. (pp. 47-61). Instituto Mora.
- Cabero, J. (2000). Las nuevas tecnologías de la información y comunicación: aportaciones en la enseñanza. En J. Cabero, J. Salinas, A. Duarte, J. Domingo (Eds.). *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación* (pp. 15-37). Síntesis Educación.
- Collado, M. (1994). ¿Qué es la historia oral? En G. Garay (Ed.). *La historia con micrófono*. (pp. 13-32). Instituto Mora.

- Galván, L. (1993) *Nacimiento y continuidad de los Annales. Una introducción a su estudio*. En ISCEEM. Documentos ISCEEM 5. Lecturas y debates sobre Historia y vida cotidiana. ISCEEM. pp. 52-58.
- Gonzalbo, P. (2019). *Hablando de historia, lo cotidiano, las costumbres la cultura*. El Colegio de México.
- Pastrana, L. (1997). Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. [Tesis de doctorado, Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional]
- Bourdieu, P. (1987). Los tres estados del capital cultural. *Sociológica*, UAM- Azcapotzalco, 2(5), 11-17.  
<https://sociologiac.net/biblio/Bourdieu-LosTresEstadosdelCapitalCultural.pdf>
- Samuel, R. (1991). *¿Qué es la Historia Social? Historia Social*, 1 (10), pp.135-141.
- Viñao, A. (2006). *Sistemas educativos, culturas escolares y reformas* (2.ª ed.). Morata