

DESAFÍOS DEL DIRECTOR ESCOLAR: BUENAS PRÁCTICAS DIRECTIVAS

Yenisei Obi Jaramillo Sevilla²¹
Ma. Lourdes Santana Salgado²²

Resumen

Autores como Antúnez (1993), Leithwood (2009) y Bolívar (2010) señalan que el director escolar es una pieza clave en el funcionamiento de las escuelas al generar condiciones favorables en el ámbito administrativo, pedagógico y organizacional para lograr el mejor aprendizaje posible de los alumnos. El propósito del presente estudio es analizar el proceso de organización que realiza el director al interactuar con maestros, padres de familia, autoridades y alumnos de educación primaria urbana de la ciudad de Acapulco, Guerrero. La metodología desarrollada en esta investigación es interpretativa, descriptiva con enfoque etnográfico, debido a que brinda la oportunidad de realizar un análisis a profundidad sobre los acontecimientos que surgen en el lugar de los hechos. Entre los hallazgos se encuentra: el directivo escolar ostenta conocimientos, establece acuerdos, proporciona seguimiento, delega responsabilidades, administra los recursos para organizar acciones que favorecen la tarea pedagógica, que motive a los docentes a desarrollar buenas prácticas académicas impactando en los aprendizajes de los alumnos e integre a los padres de familia al trabajo escolar, a fin de implementar elementos que favorezcan las prácticas pedagógicas.

Palabras clave: organización escolar, liderazgo, buenas prácticas, director, primaria.

Abstract

Authors such as Antúnez (1993), Leithwood (2009) and Bolívar (2010) point out that school director is a key element in the operation of schools since the creation of favorable conditions in the administrative, pedagogical and organizational fields to achieve the best learning, possible from students. The purpose of the study is to analyze the organization process carried out by the director with teachers, parents, authorities and students of urban primary education in the city of Acapulco, Guerrero. The methodology is developed in this research is interpretative descriptive with an ethnographic approach because it provides the opportunity to carry out an in-depth analysis of the events that arise at the scene. Among the findings is that the school manager has knowledge, establishes agreements, provides follow-up, delegates responsibilities,

²¹ *Supervisión 048 Acapulco.yenijarsev@gmail.com*

²² *Centro de Actualización del Magisterio Acapulco.gro1c.msantanas@normales.mx*

manages, resources to the organization of actions pedagogical task, which motivates teachers to develop good academic practices, impacting on students, students learning an integrate parents into school work, in order to implement elements that favor pedagogical practices.

Keywords: school organization, leadership, good practices, director, primary.

Introducción

México es un país lleno de riqueza natural por lo que nos ofrece la oportunidad de tener una variabilidad de seres vivos y así mismo el desarrollo de grupos sociales; dichos grupos se distinguen por su forma de sentir, pensar, actuar, por sus costumbres, sus tradiciones, sus valores, dignas características que forma un crisol que nos enorgullece como cultura. Estas bases dan forma a las personas de una sociedad; nos corresponde asumir el papel de ciudadanos responsables y luchar por el progreso de nuestra patria, por ello es de suma importancia solidificar los cimientos de una buena educación, en este caso la educación primaria, puesto que son la base para que los niños tengan un crecimiento integral.

El Sistema Educativo Mexicano (SEM) tiene asignada la responsabilidad de proporcionar una educación de calidad, por ello fija su mirada en la persona que funge como conducto para hacer valer y velar por que se cumplan las políticas educativas: ¡El Directivo Escolar!, en ellos recae la alta responsabilidad de acompañar a los docentes en la administración, la planeación, la organización, la evaluación y la gestión. De ahí que, el directivo tiene que ser un referente en la organización del trabajo y los desafíos de la vida escolar, puesto que las decisiones que tome son las que determinan el rumbo de la institución.

Uno de esos desafíos del directivo es lograr que su escuela funcione como un engranaje y la organización es un aspecto clave, a través de ella y de su formación es como conseguirá el óptimo desarrollo en su organización. El trabajo ofrece estrategias útiles que se pueden retomar e implementar en la organización y funcionamiento de la escuela primaria, erradicando así problemáticas que pudieran aquejar la función del director.

Desde la política educativa internacional se señala como prioridad la mejora en la calidad de la educación, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) centra su interés en el desarrollo de las habilidades y cono-

cimientos, la autonomía de los planteles, los resultados de aprendizaje y la formación del profesorado para contribuir en la mejora de los aprendizajes del alumnado, una forma de llegar a esos objetivos es a través de las direcciones escolares y su figura representativa, el director.

Diversa literatura expone que la función directiva ha tomado relevancia debido a la contribución que sus acciones genera, beneficiando a la institución y a los miembros que la conforman, por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP) el director es el responsable de guiar a su equipo para que cumpla las metas de la institución; desde esa pauta se mantiene el interés y la exigencia, porque la persona que funja como encargado desempeña de manera óptima el cargo.

En el Acuerdo 12/07/82 (Diario Oficial de la Federación, 1982, p.2) se establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, en el caso de los directores, en su artículo 14 señala: “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”.

La función directiva ha sido un gran desafío en la educación básica, puesto que los maestros tienen doble función, lo que puede impactar en la gestión pedagógica y solo cumplen administrativamente, los indicadores Nacionales de la Mejora Continua de la Educación en México presentados en 2022 por la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu, 2022) mencionan las estadísticas del ciclo escolar 2020-2021 de directivos que ocupan funciones de docencia, en el nivel preescolar presenta un 50.5%, en el nivel primaria 38.3% , en el nivel de secundarias generales y técnicas 29.2% y en las Telesecundarias 88.3%. Es alarmante que “del total de escuelas en educación básica- sin considerar los cursos comunitarios- solo una de cada dos cuenta con un director encargado exclusivamente de la gestión escolar” (MEJOREDUC, 2022, p. 402).

Lo importante se aborda a partir de la función del directivo como parte de solucionar los conflictos a los que se enfrenta sin generar más, la manera de organizar su trabajo a fin de mejorar el servicio educativo y los instrumentos que se implementan para lograr erradicar las situaciones problemáticas. Por lo anterior, surgen interrogantes: ¿Cómo el director de primaria se organiza, llega a acuerdos y toma decisiones con los maestros, alumnos, padres de familia y autoridades? ¿Qué actividades favorecen la organización y funcionamiento de la escuela? ¿Qué herramientas implementa para realizar la asignación estratégica de tareas o comisiones

derivado del grado de conocimiento que tiene sobre su personal?

El objetivo de la investigación es analizar el proceso de organización del directivo de primaria para llegar a acuerdos y tomar decisiones con maestros, alumnos, padres familia y autoridades.

La metodología aplicada fue interpretativa descriptiva con enfoque etnográfico, se acompañó a un director que cuenta con 22 años de servicio en el sistema educativo público, quien se desarrolló 9 años como docente de grupo en el turno matutino y a la par en el turno vespertino en una institución privada y 13 años los ha desempeñado ejerciendo la función de director efectivo con clave en la Escuela Lic. Benito Juárez en Acapulco, Guerrero.

Mintzberg (1991) menciona que al directivo se le puede definir como “Aquella persona que está a cargo de una organización” (p. 218) y si se le pregunta qué hace, probablemente dirá que planifica, organiza, coordina y controla, pero al observar lo que realmente hacen los directivos pueden sorprender que no existe relación entre lo que se observa y lo que explícitamente el directivo manifiesta hacer.

En la Nueva Escuela Mexicana (NEM) el papel que desempeña el director tiene que estar cimentado en ser un líder, con la firme convicción de hacer coincidir a todos los integrantes del plantel educativo para que juntos implementen acciones que les permitan garantizar el perfil de egreso que señala la educación primaria. Este liderazgo se irá visualizando cada vez que el director ante el Consejo Técnico Escolar (CTE) demuestra tener capacidad de analizar y externar posibles soluciones a problemáticas ordinarias, prevenga, desarrolle un liderazgo democrático con firmeza y convicción.

Desarrollo

Antecedente de la función directiva

Los aportes de los autores: Kenneth Leithwood (2009), Bolívar (2010) y Serafín Antúnez (2009), enriquecieron las perspectivas sobre el funcionamiento del directivo, su liderazgo, la organización e incidir en el aprendizaje de los alumnos. En estudios más recientes es la tesis Doctoral de Navarro, C. (2014). *La antesala del ascenso a la dirección. Trayectorias de subdirectores de secundarias mexicanas*, menciona las políticas educativas que promueven a los directivos de acuerdo

a los sistemas de escalafón que medían poco el desempeño de los directivos. Por otro lado, Martínez S., Cabrera R., Maldonado O., Narváez H., Manzano H. y Herrera L. (2021) señalan la función del director como responsable de la calidad del centro educativo, lo que le permite construir la identidad de la comunidad escolar con compromiso, visión, liderazgo. También reflexionan sobre las diferencias entre el papel del director con la NEM en el sentido de generar un ambiente de colaboración, con sentido de pertenencia e integración de todos.

Las necesidades de mejora de las instituciones es la función del directivo como parte de la gestión escolar, asegurar la operación y funcionamiento de la escuela. Esto involucra las prácticas de los docentes en comunión con la participación de las madres y padres de familia NEM (SEP, 2020):

...se basa en las prácticas de los mejores directores, subdirectores y coordinadores de actividades, quienes han demostrado que es posible contar con personal educativo que conoce las características de los alumnos, sus familias, al colectivo escolar y el contexto en que trabaja, de modo que los planteamientos que realiza para conjuntar esfuerzos de la comunidad escolar se basan en las necesidades y los retos que efectivamente enfrentan los alumnos para alcanzar aprendizajes y un bienestar en sus vidas (p. 21).

Además, en la Ley General de Educación (Cámara de Diputados, 2019 en Mejoredu, 2022, p. 402) se detalla las funciones de dirección aquel que realiza la planeación, programación, coordinación y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicables”. Esto implica gran responsabilidad, experiencia laboral, generar un buen clima de trabajo con el diálogo permanente, el apoyo mutuo, trabajo en equipo, proyectos de vinculación social en el ámbito local y comunitario para el aprendizaje de los Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes (NNAJ). Asimismo, el director atiende las demandas curriculares como son las reformas educativas que plantea altos perfiles de profesionalización, tal como lo recomienda Mejoredu (2022, p.265) los directivos y docentes es necesario “abrir oportunidades laborales, atender las demandas y necesidades de estudiantes, madres y padres de familia y tutores, además de profundizar en el diagnóstico sobre escuelas del servicio indígena”

La función directiva es compleja, porque su acción se origina en las demandas de los distintos componentes de la escuela como institución: de los objetivos; de los recursos humanos, materiales y financieros; de la organización; de la tecnología o modos en que opera; de la cultura escolar (valores, creencias, y significados

compartidos por los miembros de la institución) y del entorno donde se ubica la escuela. (Antúnez, 1993, p.13). Por lo que se advierte que las tareas que desarrollan los directivos escolares son de naturaleza diversa y variedad múltiple, lo que indica que se distinguen por llevar a cabo un gran número de actividades en períodos cortos de tiempo, por ello debe ostentar habilidades que le permitan optimizar su labor.

Trabajo de campo

La metodología fue la investigación etnográfica, la cual permite analizar de primera mano datos que nos den las pautas de conocer cómo piensan, actúan y conviven individuos de un núcleo en especial, es preciso adentrarse al trabajo de campo. La observación continua del entorno cotidiano que facilitó la contextualización y recolección de datos para constatar de lo teórico a lo práctico y partir de ello generar las propias concepciones sobre las culturas observadas.

Torres (1988) menciona que “las etnografías no deben quedarse exclusivamente en su dimensión descriptiva, sino que, como modalidad de investigación educativa que son, deben coadyuvar también a sugerir alternativas, teóricas y prácticas, que conlleven una intervención pedagógica mejor” (pág. 17). De ahí, que en esta investigación se recolectó información para posteriormente realizar una descripción e interpretación sobre las diversas acciones de la práctica del director en la organización de la institución.

La escuela en la que se desarrolló la investigación es de organización completa, los docentes que participan de manera directa en la investigación es el maestro Juan Carlos con quien se obtuvo el primer acercamiento y cordialmente acepto incluirme en los trabajos de la institución considerándome en todas las actividades que realizaba, el ostenta el cargo de director efectivo sin grupo. Las observaciones realizadas fueron directas y se llevaron a cabo en las reuniones de Consejo Técnico Educativo desde la fase intensiva y sucesivamente se desarrollaron las trece sesiones ordinarias que señala el calendario escolar y que están estipuladas en la circular 01 de inicio de ciclo escolar durante el ciclo escolar 2020 – 2021, iniciándose de manera presencial y dando continuidad de manera virtual por motivos de la pandemia por COVID-19.

La información recabada fueron de 44 reuniones entre los miembros de la comunidad escolar, donde se registró la información en un diario de campo: los referentes empíricos recogidos, entrevistas semiestructuradas, conversaciones informales, charlas y comentarios con diversos miembros de la comunidad educativa.

El buen director

Un directivo no debe fungir como dictador, juez o capataz que cotidianamente se dedique a fiscalizar lo que el colectivo realiza, se requiere un directivo que invite a los maestros a desarrollar estrategias de transformación a través de la aplicación de prácticas reflexivas que estimulen el cambio para crear implementaciones de cara al futuro a través de un liderazgo transformacional.

Antúnez (2000) menciona: “Las personas que ocupan la Dirección son también elementos clave porque son quienes tienen mayor oportunidad de influir favorable o desfavorablemente en la conducta de los demás” (p.19), confirmando que el comisionado a cargo debe ser una persona competente, capaz de orientar a sus colegas en dirección al logro de la excelencia en sus procesos educativos, satisfaciendo así a sus usuarios.

En una charla con el directivo el día 13 de noviembre de 2020 al término de la sesión de descarga administrativa, (en línea por la plataforma zoom) como lo indica el calendario escolar 2020-2021 se sostuvo una plática con el maestro Juan Carlos en la que expresa cómo va direccionando y ejecutando acciones que implementan en el ciclo escolar, con voz firme, levantando la ceja derecha y denotando un suspiro expresa:

“Siempre tengo en la mente que debemos darle la importancia que requieren las cosas, por eso desde inicios de ciclo escolar voy ejecutando dicha perspectiva y voy planeando de manera detallada cada una de las cosas que pretendo exponer a mis docentes para realizar durante el ciclo escolar, desde concursos hasta actividades (ahora con la modalidad a distancia) que nos permita consolidar en los niños el aprendizaje” (CDJC131120).

Antúnez (2000) menciona:

el posible éxito o fracaso de las innovaciones depende sobre todo de variables organizativas tales como: planificación, toma de decisiones, resolución de conflictos, seguimiento de los acuerdos, metodología del trabajo en grupo, colaboración, utilización racional del espacio y del tiempo, liderazgo, participación, formas de agrupar a los alumnos, etc. Todas estas variables tienen que ver con decisiones tomadas de manera colaborativa. (pág. 89).

Considero que el directivo debe establecer la organización de sus diligencias como base fundamental, debido a que él funge como dirigente y a su vez el enlace entre las operaciones y los elementos que las implementan en el contexto escolar, atendiendo los aportes que los compañeros le externen, considerando

que lo organizado arroja resultados complacientes y por ello se contempla como herramienta estratégica en el logro educativo.

La personalidad de ser un buen director radica en la alegría, satisfacción y dejando entrever una ligera sonrisa continua mencionando que:

“Para organizar el trabajo escolar previo a la sesión realizo una pequeña reflexión y trato de vislumbrar hasta dónde quisiera llegar con mi colectivo, me fijo una meta, después plantear posibles acciones que presento a mi colectivo pues a mi parecer la clave del éxito es que ellos se sientan partícipes de lo sugerido, por ello en conjunto valoramos según la meta y objetivos que establezcamos en nuestro PEMC (programa escolar de mejora continua) si las implementamos, las modificamos, escucho nuevas acciones sugeridas por ellos mismos, consensuamos y reconsideramos su funcionalidad y así se integran al trabajo sintiéndose partícipes de ello” (CDJC131120).

La labor del director no es tarea fácil, durante el desarrollo de la investigación se han enunciado las acciones que un líder debe implementar para trabajar colaborativamente con los docentes y así lograr una eficacia escolar; pero también resulta importante señalar que en el núcleo educativo existen diferentes ideologías, percepción, actitud y prácticas que en algunos casos obstaculizan el trabajo o lo hacen más tedioso para pactar esas dificultades y establecer prácticas educativas eficaces. El liderazgo del directivo se articula con estrategias pertinentes a fin de unificar el trabajo escolar, tal como lo refiere en la conversación del 15 de febrero de 2021 (CDJC150221) externado que:

“No todo es fácil, he tenido dificultades con mis docentes, sin embargo, trabajo la parte socioemocional para que reflexionen sobre la gran responsabilidad que tenemos en nuestras manos y así juntos logremos responsabilizarnos, dando lo mejor en el desarrollo de nuestra labor, para ello proporciono los elementos necesarios que complementen su función, los acompañó en los procesos educativos, los invitó a seguirse actualizando y en la medida de lo posible gestionar cursos que nos permitan enriquecer nuestras estrategias para la enseñanza”.

Con el siguiente testimonio se puede percibir cómo a través de la función que ejerce el directivo, los docentes van camino a cumplir con los objetivos que se establecen como institución, además de que existen docentes que admiran y respetan al director por la forma de desempeñar su función directiva, como lo expresa la maestra Rosy el 1 de marzo de 2021, diciendo:

“Es una persona que tiene a bien proporcionar las herramientas necesarias a los docentes para poder facilitar nuestro trabajo, como es el caso de los cuadernillos (muestra un engargolado que tiene como portada el nombre de la primaria con letras grandes), la calendarización de actividades que normalmente realiza de manera anual pero que derivado de la pandemia por COVID-19 ha tenido que ir realizando mes por mes en los cuales invierte mucho tiempo de su vida personal, y así refleja el grado de compromiso que tiene, por eso lo admiro y lo respeto, además he observado que con los padres de familia también lo admiran porque desde que llegó a la escuela son tomados en cuenta, el director los atiende y escucha personalmente, acción que años atrás no pasaba” (RZMR010321).

Los protagonistas en la historia laboral son nuestros alumnos, nos dan las mejores experiencias y alegrías; por ellos se desempeña el papel de formador, a través de experiencias, conocimientos y habilidades se prepara a los aprendientes para enfrentarse a los retos en sociedad. Tal como lo establece la Ley General de Educación (2019) en su artículo 72: “Los educandos son los sujetos más valiosos de la educación con pleno derecho a desarrollar todas sus potencialidades de forma activa, transformadora y autónoma” (p.25). Es así, que los estudiantes retoman un papel sustancial y debemos considerar todas sus necesidades a fin de diseñar y fortalecer su aprendizaje.

El alumno Kevin de sexto grado “B” en la plática sostenida por la plataforma meet el 28 de junio de 2021 mencionó:

“Este año termino, ya me voy a secundaria, me siento nervioso pero contento, voy a extrañar mi escuela, ya no la voy a poder disfrutar, menos las canchas de fútbol;, me dijo mi papá que las arreglaron y quedaron muy bonitas (su rostro muestra alegría) que valió la pena la lucha del director y a él (refiriéndose al maestro Juan Carlos) también lo voy a extrañar, es bien buena onda, cuando la maestra no venía, él nos daba clases y nos deja poca tarea, pero nos hace trabajar mucho en el salón y como recompensa nos dejaba jugar un ratito a la salida mientras esperamos a que vinieran por todos los chamacos. A mi maestro lo voy a extrañar también, él nos hacía juegos para practicar las matemáticas y si no le entendía nos quedábamos a la salida un ratito más para que me explicara. Ahora que voy a la secundaria tengo miedo porque dice mi mamá que son muchas materias y ya no estará el maestro para explicarme” (CMAK280621).

Con esta expresión denotamos el grado de cariño y confianza que tienen los alumnos con el director de la institución, también se observa el grado de compromiso que desarrolla el directivo, adecuando su labor según las necesidades del educando mediante la complicidad para lograr que sus alumnos aprendan y cumplan con el perfil de egreso.

Herramientas que emplea el buen director para desarrollar el liderazgo

El liderazgo directivo exige ostentar competencias que faciliten el ejercicio propio de la función y a su vez contribuya en el desempeño profesional de los docentes, coadyuvando a la mejora de la enseñanza, con acciones e instrumentos que permitan fortalecer las áreas de oportunidad que se exteriorizan en el núcleo escolar. Tal como lo señala Leithwood (2009) sobre lo fundamental en ese tipo de liderazgo, donde el líder elabora metas claras, desarrolla un clima de colegialidad y fomenta el trabajo colaborativo a fin de inmiscuirse en la vida escolar.

Las herramientas son parte de la organización que maneja el director y las estrategias que utiliza para incorporar a sus docentes de manera sutil al trabajo han funcionado debido a que a través de ellas logra estratégicamente adentrarse en el trabajo pedagógico de los docentes, teniendo así una visión general y particular de la situación que guardan los ámbitos de gestión escolar e implementar un clima de colaboración, respeto y ambiente propicio para desarrollar la labor educativa.

Bitácora, orden del día y presentaciones.

Una buena organización se realiza de manera satisfactoria cuando los acuerdos son plasmados en algún lugar que permite consultarlas en el momento que se requiera, es prioritaria la bitácora en el ámbito escolar; es ahí donde se asientan de manera cronológica observaciones, acontecimientos ocurridos, acuerdos, compromisos, avances, procesos, nuevas ideas, que sirva de referencia para poner en práctica o dar continuidad a los trabajos que se pretenden realizar. Otro elemento que integra a sus reuniones es el uso de diapositivas elaboradas a través del software Microsoft PowerPoint (PPT) que llevan relación con el orden del día y los asuntos propios de la sesión. Las incorpora como medio visual que facilita la comprensión de las temáticas en ellas plasma imágenes, fotos de los miembros del colectivo, textos, oficios y demás insumos que a su consideración fortifican las temáticas.

Las mesitas

En la organización de una escuela no todo es maravilloso, puesto que existen conflictos propios de la convivencia, resulta pertinente señalar que es una parte co-

tidiana, debido a que existen inconformidades por parte de docentes o padres de familia que ponen al descubierto las habilidades que el directivo líder ostenta para solucionar las situaciones desfavorables que se presentan. Una de sus dificultades que constantemente ocasiona conflictos era la asignación de los grupos debido al rechazo constante a tres maestros que a consideración de los padres de familia no enseñaban bien porque no se actualizaban.

Los líderes educativos como menciona Leithwood (2009) contribuyen a identificar oportunidades que favorecen el futuro de la institución, cuando esas perspectivas van acompañadas de valores se fortalecen, creando un compromiso que conlleva al crecimiento profesional de manera continua. Por lo que es necesario, escuchar sus inquietudes, las preferencias de los padres y madres de familia por algunos docentes, en este caso sobre su trabajo, qué les parecía atractiva y apartando de su interés a los docentes que consideraban que no se actualizaba o simplemente el que su forma de trabajar no les agradaba, como consecuencia que cada año en el mes de abril las madres y padres de algunos grupos se organizaban para entrevistarse con su director y con solicitud en mano pedían les asignará a cierto profesor y eso causaba un conflicto y desajuste a la hora de asignar grupos, pues en repetidas ocasiones no se podía cumplir con lo solicitado. Esto generaba disgusto entre los docentes, se conflictúa y había distanciamiento entre algunos de ellos, además señalaban que el director tenía “preferidos” pese a las explicaciones que les daba.

Buscando soluciones el Director implementó medidas drásticas y la actividad se desarrolló de la siguiente manera:, el directivo se reunió con los docentes y de manera clara expuso la problemática que se presentaba, también les hizo saber que la dinámica de inscripción cambiaría, que pondría 12 mesas en las cuales estarían los docentes titulares de los grupos, por grupo habría un máximo de 35 espacios para inscribir alumnos, el grupo que reuniera los 35 elementos sería cerrado, continuarán los demás docentes inscribiendo y de esta manera se formarían los grupos. Así, en el patio se colocaron 12 mesitas cada una con un cartel que contiene su nombre y grado que impartirá (dos docentes por grado) para que los padres asistan de manera voluntaria a inscribir a sus hijos con el profesor que desean. El resultado algunos docentes tenían menos alumnos inscritos.

Al pasar de algunos años el directivo comprueba que las cosas fueron cambiando, nota que los docentes se preocuparon por esa situación, mostrando cambios en su forma de trabajo, ahora participan en cursos y permiten el acompañamiento del director en sus prácticas educativas, como afirma Leithwood, (2009) sobre el manejo de procesos democráticos y la manera de solucionar conflictos.

A ese respecto la maestra Sandra comenta:

El director (como le dice de cariño al maestro Juan Carlos) es muy responsable y nos obliga (suelta una carcajada) a ser como él. Todos los días es el primero en llegar a la escuela y si le pedimos algo (a su alcance) no sé cómo lo hace, pero nos cumple. Al solicitarle la supervisión documentos o información de los niños, nos trae marcando el paso (expresión que denota dirigir muy a prisa) que le entreguemos, eso a veces no me agrada, pero entiendo que el ser responsable es parte de su persona. (CPS110221).

En los aportes de Leithwood (2009) se destaca que el liderazgo transformacional -en este caso del directivo- se encarga de incitar, motivar y crear cambios que favorecen el crecimiento del individuo por lo que coincidimos que un buen líder hace realidad las ideas de sus colegas, generando así cambios en lo personal, colectivo e institucional.

El profesor Saif docente recién incorporado a la institución en la charla del 11 de febrero comenta que:

Yo tengo poco tiempo de pertenecer en la plantilla de la escuela, vengo de México; Allí el trabajo es muy diferente, constantemente nos mandan a cursos, debemos entregar planes de clase con adecuaciones en tiempo y forma, el director nos da seguimiento y pide resultados, con lo saturados que son los grupos y con tanta carga de trabajo se complica realizar el trabajo en colegiado, normalmente hacíamos llegar al maestro (refiriéndose a su antiguo director) propuestas o trabajos que solicitaba en electrónico para que el concentrara y ya en reuniones nos informará de lo que establecía. Al llegar a Acapulco (refiriéndose a la primaria) e integrarme a la Benito (refiriéndose a la primaria) me sorprendí de ver a los docentes reunirse constantemente, tomar acuerdo en colectivo y juntos, con propuestas de todos planear actividades, eso me hace sentir parte del equipo, me motiva a continuar dando mi mejor esfuerzo. (CPS110221).

Tobón y Herrera (2017) señala que el éxito en la función directiva radica en la adecuada organización escolar y se va construyendo en la medida que se va creando un ambiente de colaboración y motivación.

Se considera, que la actividad “Las mesitas” es virtuosa, debido a que favorece varias áreas personales y profesionales en los docentes, los incita a realizar competencias sanas queriendo, deseando formar parte de los maestros destacados

para tener el reconocimiento de la comunidad educativa y con ello integrar a su vida laboral la formación continua, asegurando así el profesionalismo, el éxito de la institución, el logro de aprendizajes y las mismas oportunidades profesionales. Dicha actividad puede ser retomada como prueba piloto por aquellos directores que ostenten profesores que transiten por cuestiones de desinterés en la práctica docente, a fin de experimentar la funcionalidad en la mejora pedagógica.

Conclusiones

Los conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes, conocimientos, la disciplina, perseverancia, compromiso, paciencia, vocación, respeto y tolerancia son las cualidades que un buen director debe ostentar, tal como fue visualizado como partes esenciales que un líder tiene, al reunir las condiciones favorables en el ámbito administrativo, pedagógico, organizativo, de comunicación, participación social y lograr el mejor aprendizaje posible de los alumnos.

Así, otra cualidad que resulta evidente en el directivo en el estudio fue el cariño y la confianza que brinda a toda la comunidad educativa. Esto debido a las experiencias externadas por docentes, padres de familia, alumnos y por la propia comunidad, cuando se brinda la confianza se sienten reconfortados y consideran ejecutar sus actividades con el mayor acierto posible, lo hacen con eficiencia, optimismo, satisfacción, entrega, generando los compromisos y lazos de amistad que solicitan a los individuos.

El director centra la atención en el futuro en lo que desea que los alumnos se apropien, se visualiza hasta dónde se quiere llegar como colectivo al detectar fortalezas y áreas de oportunidad de cada uno de los miembros y basado en ello, asigna estrategias que facilitan la transición a la mejora de las prácticas docentes, con propuestas aprobadas por docentes, alumnos y padres de familia en un ambiente agradable y placentero. Acto que puede servir de inspiración y lograr una transformación en las prácticas educativas.

Con el trabajo, se contribuye a transformar las prácticas directivas, porque invita a dar un giro al hábito cotidiano proporcionando herramientas de organización que permitan enfrentarse a los nuevos retos de la Nueva Escuela Mexicana, donde ser un buen director es tener liderazgo académico, lo que implica encontrar equilibrio para hacer de la institución un espacio de crecimiento para toda la comunidad escolar.

Referencias consultadas

Antúnez, S. (1993). Claves para la Organización de Centros Escolares. Cuadernos de Educación.

_____ (2000). Claves para la organización de centros escolares, hacia una gestión participativa y autónoma. Horsori.

_____ (2009). La organización escolar práctica y fundamentos. Grao.

Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. Revista OGE, Organización y Gestión Educativa, (1), 15-20.

Mejoredu. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2022, noviembre). Indicadores Nacionales de la Mejora Continua de la Educación en México. Edición 2022 cifras del ciclo escolar 2020-2021, 3(1).

Diario Oficial de la Federación. (12 de julio de 1982). Acuerdo que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias. SEP.

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Área de Educación.

Martínez S., Cabrera R., Maldonado O., Narváez H., Manzano H. y Herrera L. (2021). La gestión directiva: un ejercicio discursivo en la Nueva Escuela Mexicana. En Constantino A. Andrés (coord.). Prospectivas y reflexiones de la Nueva Escuela Mexicana. pp. 164

https://cresur.edu.mx/2019_/libros2020/NEM21.pdf

Mintzberg H. (1991). Mintzberg y la Dirección. Ediciones Díaz de Santos.

Navarro, C. (2014). La antesala del ascenso a la dirección. Trayectorias de subdirectores de secundarias mexicanas. (Tesis Doctoral Universidad Autónoma de Baja California). https://iide.ens.uabc.mx/documentos/divulgacion/tesis/DCE/2010/Claudia_Navarro_Corona.pdf

Secretaría de Educación Pública (2019). La Nueva Escuela Mexicana: Principios y orientaciones pedagógicas. México. SEP. <https://dfa.edomex.gob.mx/sites/dfa.edomex.gob.mx/files/files/NEM%20principios%20y%20orientacio%C3%ADn%20pedago%C3%ADgica.pdf>

_____ 2020. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar.

<https://www.seg.gob.mx/uesicamm/?p=1587>

Tobón S. y Herrera M. S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de pedagogía*, 38(102), 164-194. <https://www.redalyc.org/pdf/659/65952814009.pdf>

Torres, J. (1988). *La investigación etnográfica y la reconstrucción crítica en educación*. Morata.