



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA
CENTRO PEDAGÓGICO DEL ESTADO DE SONORA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 26ª HERMOSILLO



MAESTRÍA EN DESARROLLO EDUCATIVO VÍA MEDIOS
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN PEDAGÓGICA

“LA FUNCIÓN DIRECTIVA: NORMATIVIDAD Y REALIDAD.”

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA
PRESENTA
GILDARDO ERNESTO CÓRDOVA VILLEGAS

DIRECTOR DE TESIS
MTRO. ARNOLDO HERNÁNDEZ PEÑA

HERMOSILLO, SONORA

FEBRERO 2006

INTRODUCCIÓN

La inquietud por ir más allá de los que nos marca la inercia del trabajo es el escenario en el cual tiene sus cimientos la realización de esta investigación. La función directiva en su aspecto decisonal fue y ha sido una preocupación para mí, ya que en la experiencia que he tenido en estos años de servicio docente, me he percatado de su importancia: una correcta o errada decisión directiva marca el rumbo de una institución educativa. Es a través de la práctica de la observación del directivo y su circunstancia como trato de describir su decidir cotidiano tomando como punto de partida la normatividad más “a la mano” como es la emitida por la instancia directamente relacionada con los planteles educativos: la SEP y otras como los decretos federales y estatales que rigen el quehacer educativo, además del sentido común que a falta de conocimiento normativo es utilizado por el director para decidir según su experiencia.

Es desde la perspectiva etnográfica el vehículo en el que transité en este trabajo en la cual trato de “contar una historia” y donde se narra la problemática de un directivo y el contexto en el que se desarrolla su trabajo; específicamente su toma de decisiones.

I. Anotaciones conceptuales en torno al título del trabajo

Toda investigación, en su desarrollo, hace uso de distintos términos que son nodales para el desarrollo de la misma, por lo que, para iniciar, abordaré y definiré breve y sencillamente las palabras que forman parte del nombre de la investigación. Primeramente, abordaré el término función directiva, posteriormente lo correspondiente a la normatividad y por último, la acepción correspondiente al sentido común, el cual relaciono con la palabra realidad.

A. Función directiva

En principio, creo necesario dedicarle un apartado a esta función; en motivación, a que forma parte de la razón nominativa de esta investigación y, en segundo lugar, porque requiero definirla para que el desarrollo de este reporte sea claro. La función directiva tiene su importancia, lo cual se sustenta en el hecho de que es considerada así dentro de las actividades humanas y no obstante esta situación, el directivo a menudo tiene una idea no clara acerca de sus obligaciones y su sustento para laborar generalmente es la improvisación (ALLEN, 1967, pp. 15-16). La situación es fácil de explicar en el sentido de que a los directivos de educación primaria no se les prepara como tales y asumen su puesto directamente del aula, lo cual puede traer como consecuencia una serie de dificultades.

Por otro lado, al ser la escuela una organización donde el conjunto de relaciones, permanencia y cohesión le permiten ser tal (SCHWARSTEIN, 2000, p,44); la función directiva forma parte importante de esos tres factores de unión y por lo mismo requiere un estudio como el que realicé en la investigación.

La naturaleza de la organización escolar va a depender del tipo de escuela de que se trate; así pues, es claro que el tamaño, la ubicación, y el contexto provoca que no sea igualmente dirigida una escuela rural que una urbana, una con poco alumnado comparada con otra institución con bastante alumnado;(NAMO, 1998, p. 89); además, es pertinente aclarar que dentro de la normatividad destinada a regir la escuela primaria mexicana existen escuelas de tipos distintos, que a su vez, al ser así, marcan el derrotero que seguirá su dirección. Ejemplo de esto son las escuelas de organización incompleta, completa, unitarias, rurales, internas, externas, comunes, especiales, bilingües, unisexuales, mixtas, etc. La institución donde realicé la investigación es de organización completa, lo cual trae como consecuencia una función directiva de naturaleza distinta a los demás tipos de escuela mencionadas. Por ello, el directivo tiene forzosamente que enfrentarse a una problemática que no viven de la misma manera los otros directores de escuelas de organización distinta (no es lo mismo una escuela de organización completa a una incompleta o unitaria).

En forma general la misión y la visión del directivo de educación primaria se marcará con la pauta que indique el Artículo 3º Constitucional en relación a lo que conlleve al mejoramiento del alumnado del plantel en el cual esté a cargo; para ello dentro de su función está que en base al trabajo productivo de los elementos que dirige se cumpla la directriz que marca dicho artículo; todo dentro de la responsabilidad social que le exige la normatividad al respecto.

En base a esto, y desde la perspectiva del directivo donde llevé a cabo la investigación, la escuela bajo su dirección tiene una misión elevada "...ya que al estar enclavada dentro de una colonia de escasísimos recursos, la escuela, los profesores, yo, tenemos la obligación moral de abrirles los ojos¹, sacarlos de su ignorancia y ayudarles a labrarse un mejor futuro"². En este testimonio del profesor Asunción se percibe una convicción de la gran responsabilidad que siente como director ³, todo ello acorde con el trabajo productivo que realiza en el día a día de la escuela.

Además de lo anterior, una función actual del director es proporcionar al centro educativo las vivencias y creencias adecuadas para que se logre una vida participativa (PASCUAL, 1995,273). Las palabras expuestas indican que es labor del directivo crear el ambiente

¹ Significa que no estén sumidos en el engaño.

² Entrevista al profr. Asunción con fecha 2 de noviembre de 2001

³ Observación 22 de noviembre de 2001.

adecuado para que los miembros de la institución participen y sean ellos coactores de los cambios positivos que se den en aquélla.

Este mismo autor dice que una función importante de la dirección es dotar de sentido grupal al centro docente (PASCUAL, 1995, p. 274). Esta característica de la dirección escolar posibilita un trabajo en equipo o colegiado lo cual permitiría una efectivización de su labor como institución.

Otra aportación en relación a la función directiva es cuando se afirma que la acción de dirección consiste en influir en la conducta de los elementos de la institución educativa, con la finalidad de que actúen para que se logren ciertos objetivos fijados en colectivo (ANTUNEZ, 2000, p. 24). Es pues, fundamental que el directivo se prepare para que sus decisiones e influencia efectiva suceda. Dentro de esta preparación el directivo requiere actuar con cierta agilidad dentro del campo educativo, legislativo, en el aspecto de lo gestional – administrativo, las relaciones humanas – públicas y un etcétera largo (LOPEZ, 1997, p.105). En conclusión, por la importancia que tiene el puesto directivo; queda como una incertidumbre si es prudente ya elegir para esta función al que acumule más puntaje escalafonario, o al que posea el perfil y la

solvencia académica necesaria para enfrentar los retos de una dirección escolar.⁴

En la caracterización directiva afirmo que dentro de sus funciones profesionales al decidir, tomará siempre como referencia la normatividad reglamentaria que rige sus decisiones, las cuales serán sustento de la jerarquía adquirida al asumir tal puesto (GOMEZ, 1992, p. 26); hacer lo contrario, desde mi punto de vista, sería caer en lo no profesional.

Dejando un poco el lado teórico y como parte de la investigación, se obtuvo que: la función directiva es “aquella actividad que realizamos nosotros los directores para cumplir con todo lo que guste y mande la secretaría, con el fin de que la escuela avance y avance de la forma más correcta posible”⁵. En estas últimas palabras vertidas por el profesor Asunción están comprometidas consciente o inconscientemente todas las funciones que la normatividad institucional marca para el directivo de educación primaria.

B. Normatividad

Al tomar la normatividad como un punto donde abreva el directivo al tomar una decisión me apego a un punto de partida seguro para un

⁴ Me refiero a la preparación necesaria para poder dirigir una escuela de forma asertiva. Esta circunstancia la afirmo porque el hecho de ganar un puesto directivo con la acumulación de puntos escalafonarios no es garantía de un correcto desempeño como director.

⁵ Entrevista al profr. Asunción 18 de septiembre de 2001.

investigador que inicia como lo soy yo. Lo afirmo porque la normatividad constituye “una noción a través de la cual se explican las dimensiones de regularidad y estabilidad de los ordenamientos sociales” (ESPELETA, 2000, p. 120). A la sombra de la norma viví esta acción social relacionada con las decisiones directivas.

Para definir la palabra normatividad, abordaré primero la palabra de origen, es decir, el término norma. Para iniciar afirmo que:

“...la vida social no siempre se desenvuelve armónicamente. Precisamente para resolver los conflictos que se suscitan en la convivencia social, es indispensable que los miembros de la sociedad se sometan a la observancia de normas que fijan la conducta de los hombres, permiten llegar a hacer y continuar la vida social”. (SOTO, 1975, p. 23)

Al traslapar lo anterior al campo educativo y más específicamente a la función directiva, capto la necesidad y la utilidad de la normatividad como un regulador de la toma de decisiones en particular y de la conducta en general de los elementos que participan en una institución educativa.

Para proseguir con la definición norma es una regla o criterio de juicio. También puede estar constituida por un caso concreto, un modelo o un ejemplo; que valdrán como normas siempre y cuando sirvan como punto de partida para juzgar otros casos, modelos o ejemplos;(ABBAGNANO en LARA, p. 10,1976) es decir, la normatividad

le dará al directivo una referencia para que pueda tomar decisiones sobre una base constituida.

Gramaticalmente, la norma es considerada como “una regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las operaciones (SOTO, 1975, p.24). En el caso del directivo del plantel de educación primaria, la normatividad para regir sus decisiones ya está en los diferentes reglamentos, leyes, circulares, etc. a la cual él tiene que ajustarse.

La palabra norma también es definida como patrón o criterio para juzgar el carácter o conducta de un individuo. (PRATT, 1980, p. 2019). Si relaciono estas palabras con el ámbito que investigué deduzco que el directivo de la institución estudiada, al mirarse bajo la perspectiva de la norma, comprobará que sus acciones son factibles de evaluarlas ya que el patrón o criterio ya está establecido en los distintos reglamentos, leyes, circulares, etc. emitidos por el Sistema Educativo Nacional, los cuales rigen las actividades y decisiones directivas.

Para ampliar un poco más la información que corresponde a esto, afirmo que dentro del campo semántico de las normas las hay de diferentes tipos: morales, sociales, jurídicas, administrativas, etc., sin embargo, las que tienen una mayor y estrecha relación con esta investigación son las jurídicas – administrativas, por ser éstas, las que dictan las directrices de las decisiones y actividades que se desarrollan en la escuela primaria objeto de esta investigación.

Por último, el diccionario Trillas de la Lengua española hace referencia a que norma “es una escuadra o cartabón para ajustar maderos y otras cosas”. (1984, p. 262) Asimismo, se comprueba ese ajuste en el hecho siguiente: al directivo de la escuela donde realicé la investigación le planteé que emitiera una exposición personal en relación a este apartado y manifestó que normatividad es “todo aquello que nos mandan de la secretaría para que nosotros la realicemos: boletines, reglamentos, distintos tipos de órdenes que tenemos que hacer que en la escuela se lleven a cabo”⁶, es decir, para que las acciones y decisiones se ajusten a ella.

C. Realidad

En este apartado relacionado con el término realidad participan algunos autores. Para Schutz, la realidad está constituida por el sentido de nuestras experiencias; también dice que el mundo del ejecutar cotidiano es el arquetipo de nuestra experiencia de la realidad (SCHUTZ, 1962, p. 28). Con la aportación anterior entiendo que la realidad es personal en relación a que la vida diaria de cada individuo, su experiencia, su sentido y significado de ello moldeará la realidad que le toque vivir. Otro autor la define como la existencia en general (PRATT, 1980, p. 247); lo que está; lo que tiene relación con el tiempo presente; nada de pasado ni de futuro. Esto es la realidad que podría

⁶ Entrevista al profr. Asunción 18 de septiembre de 2001.

calificarse de actual. Coincide con lo que piensa el directivo sujeto de mi investigación; él indica que la realidad “se refiere a lo que pasa a nuestro alrededor, todo lo que observamos, todo lo que sucede”⁷. En este punto de vista no teórico emitido por el director Asunción, se hace referencia a una visión coperniquiana de la vida, donde la persona es el centro y la realidad lo rodea y envuelve.

A partir de esa realidad actual, considero que existen las q marcadas por la dimensión del tiempo; es decir, no es lo mismo la que vivió un directivo de escuela primaria de los años 40's a la que se enfrenta un director actual; además que cada persona se sitúa en al vida de una manera específica según sea su situación biográfica (SCHUTZ; 1962, p. 17). La realidad así va a depender de la perspectiva de las personas en relación a sus intereses, motivaciones, aspiraciones, formación religiosa e ideológica. Por otro lado, si abundo un poco más acerca de esta palabra, he captado que la realidad también tiene que ver con el contexto, (BERGER Y LUCKMAN, 1980, p. 14) puesto que éste, marca la realidad de las personas que viven en él. Ejemplo de ello, es el contexto urbano – marginal, el cual, tiene características distintas al rural; o la realidad de una escuela particular; que, dentro de un ámbito de personas económicamente pudientes, será totalmente distinta al que se capta en una escuela pública de la periferia.

⁷ Entrevista al profr. Asunción el 18 de septiembre de 2001.

Al abordar la explicación de lo qué es la realidad, definiré el sentido común a la luz de algunos autores, como un elemento real de uso utilizado por la persona que en su actuar diario recurre a él (sentido común) para tomar decisiones o para dirigirse dentro de cierto ámbito; en este caso es el director de una escuela primaria.

Para iniciar, y al acudir una vez más a Pratt, él dice que es la capacidad mental que el hombre medio utiliza para enfrentar los problemas de la vida cotidiana (PRATT, 1980, p. 270). En este enfrentamiento el hombre no posee como arma un conocimiento profundo de la realidad a la que se enfrenta, sino que, busca la solución para ese momento, sin una perspectiva futurista de las acciones, sin detenerse a pensar en las consecuencias de su acción, sin preguntarse cómo mejorar lo que acaba de decidir o hacer, en fin, resuelve en el momento y para el momento.

El sentido común es definido como un juicio sin ninguna reflexión (VICO, en ABBAGNANO, 1988, p. 1040), lo cual se relaciona directamente con la costumbre o con la cotidianeidad, que al dar certidumbre, se convierte en una trampa que no permite ver más allá, o el devenir; lo que puede provocar un no detectamiento del cambio de condiciones donde se aplica tal juicio o una armonización o mejoramiento de la conducta que se tiene en la actividad diaria; es pues el conocimiento general, la de la gente común, el que se aplica sin detenerse a pensar en mejorarlo o analizarlo, el que así es porque sí.

Otros autores han aportado su idea acerca del sentido común; ejemplo de ello es aquella que me dice que “nuestras visiones del mundo son generadas por el sentido común, pero desgraciadamente son muchas y a veces incompatibles. El desafío es, por consiguiente, intentar hallar pautas de pensamiento que podrían darnos la mejor visión del mundo posible. Hay ocasiones en que nuestros sentidos nos traicionan (BOROCI, 2002,P. 1). Es decir, en el campo de la investigación realizada la visión del directivo en relación a la toma de decisiones en ocasiones podría ser afectada por basarse únicamente en el sentido común y no en el conocimiento de un cimiento normativo. Es pertinente aclarar, como una opinión personal que considero a la experiencia o la visión propia como un respaldo en ciertas circunstancias de estancamiento de las condiciones en la que se aplica, sin embargo, en estos tiempos donde los avances están sobrerrevolucionados, la experiencia requiere respaldarse con un conocimiento normativo o científico acorde a las nuevas circunstancias.

Al seguir el pensamiento del director de la institución objeto del estudio, define al sentido común como “una herramienta que utilizamos las personas para resolver nuestros problemas diarios, en base a la experiencia que se tiene”⁸. Tal experiencia, considero, no es suficiente sino va acompañada de una situación de actualización constante; lo que provoca que, por los tiempos vertiginosos que vivimos, el

⁸ Entrevista al profr. Asunción el 18 de septiembre de 2001.

conocimiento que se posee, quede en poco tiempo caduco; lo cual tiene relación con lo que dice Kant, cuando afirma que el sentido común es lo vulgar, lo del montón y que su posesión no es meritorio ni privilegiado (TAGLIACOZZO, 1987, p.164); en otras palabras, un directivo que se apega al sentido común, le está faltando el complemento, o sea pues, la preparación.

Asimismo un autor hace alusión al hombre común que hace uso del sentido común e indica que éste tiene una visión ingenua de las cosas (GUTIERREZ, 1997, p. 2). En estos términos, el directivo de una escuela primaria puede dirigir una institución según lo marque la experiencia que posea, no obstante, este conocimiento de sentido común, en ocasiones no coincide con lo que marca la ciencia, en este caso las normas prescritas por la SEC-SEP.

II. Perspectiva de la investigación

Esta investigación la realicé desde una perspectiva etnográfica por ser ésta un camino que documenta lo no documentado; (PASTRANA, 1997, p. 10) en este sentido, estudio una problemática que se vive al interior de las escuelas y que solamente estando ahí se puede captar y documentar tal realidad, en este caso, la función directiva, sus decisiones y parte de su contexto.

Un objetivo más que busqué al realizar el trabajo investigativo fue contribuir a disminuir esa falta de sintonía entre lo que propone la teoría y el mundo docente, (WOOD, 1989, p.1) ya que, como se sabe, en ocasiones los profesores no se sienten atraídos por la teoría producida como apoyo a su trabajo, debido quizá, a que se produce desde la formación de quien la realiza: sociólogos, psicólogos o filósofos. Esto podría traer como consecuencia una falta de entendimiento recíproco entre los productores de teoría y los que ponen en operación a la misma, es decir, los responsables de la educación en las instituciones escolares.

Este trabajo se centra en la interpretación que el directivo de un plantel de educación primaria hace de su trabajo, particularmente en cómo toma sus decisiones; fundamentado esto, en que sí bien es cierto que los hombres tienen muchas actividades en común con sus iguales y que la estructura social lo marca para que posean en su formación características comunes, también es cierto, que no necesariamente las

realizan de la misma manera (Heller, 1998, p. 19). Todos comen pero no se come en las mismas cantidades; todos duermen pero no en la misma situación y con idénticos rituales. Es decir, un director tiene mucho en común con otros directivos pero él como persona, es única y, por lo tanto, tiene características distintas, lo que provoca que su actuación como director sea distinta y es aquí donde está la riqueza de dedicarle una investigación a su función. La ambición de este trabajo no alcanza a disminuir esa falta de sintonía que indica la primer idea del segundo párrafo de este apartado, pero si intento describir una problemática que puede servir de base para entender la teoría existente en relación a esta investigación.

III. Caso seleccionado y metodología de investigación

Para describir la problemática que viven los directores de educación primaria en su decidir diario, realicé un estudio de caso; el cual es un análisis a profundidad con el propósito de observar las características del directivo respecto a su toma de decisiones, indagar los acontecimientos cotidianos en las que están enmarcadas; es decir, aquellos elementos del ambiente institucional que influyen en mayor o menor grado para que el director tome una decisión.

Tomando en cuenta que los métodos descriptivos tienen como objetivo principal describir, detallar, explicar el fenómeno estudiado, la finalidad es llegar al conocimiento de las causas de los sujetos analizados, donde el elemento fundamental de la investigación es la observación (Bizquera 1989, p. 66). La información obtenida se sustenta en el uso de las técnicas etnográficas, tales como la observación participante y entrevistas semiestructuradas. Resulta importante señalar que en la primera, el investigador vive lo más posible con la persona que investiga y participa en sus actividades; con la oportunidad de tomar notas pormenorizadas de los hechos, después, se revisan y completan para tener más claridad y veracidad en lo que observé.

Pues bien, registré 50 observaciones durante la jornada de trabajo del director, para ello, utilicé el diario de campo, por lo que, cada vez que observé, registré los datos inmediatamente, este procedimiento

posibilita que la información obtenida por medio de la recolección de datos tenga validez. La segunda técnica adopta la forma de un diálogo coloquial, para ello seleccioné un lugar apropiado que facilitara una atmósfera agradable para un diálogo profundo, donde el entrevistado hablara libremente y se expresara en el marco de su experiencia vivencial acorde a su personalidad. La actitud del entrevistador es la de un oyente benévolo y no la de un fiscalizador que juzgue cada palabra que escuche. Los datos que se quieren saber se agrupan en una serie de preguntas generales, éstas son sólo una guía para la entrevista, el orden puede ser alterado de acuerdo al proceso de la entrevista.

En base a esta pequeña introducción semiteórica de la investigación realizada quiero puntualizar que, realizar una investigación etnográfica tiene su rigor científico, sin embargo, no es inflexible en los caminos que se toman para llegar a lo mismo, o sea describir una problemática.

Es así, que al llegar a la institución donde realicé la investigación, no fue mucho problema negociar la entrada y la aceptación, ya que tenía alguna relación con la mayoría de los elementos de este plantel. Esto lo sentí como una ventaja para ser aceptado y entrar a la escuela, pero si desventajoso por la amistad que en la mayoría nos unía, esto provocó que tuviera más prudencia al realizar las observaciones y las entrevistas.

Ejemplo de lo anterior, es que cuando estaba realizando alguna observación, tenía en ocasiones que escribirla en la hoja de un periódico, para después pasarla en el diario que llevé para registrar las observaciones. También utilizaba un libro grueso que hojeaba disimuladamente y entre hoja y hoja hacía anotaciones; en estas escribía todo lo que alcanzaba a observar: el lugar, participantes, hora, motivo, estado de ánimo, vestimenta, argumentos,

Estas observaciones se llevaron a efecto en Consejos Técnicos Consultivos, reuniones que se realizaron en alguna aula, pláticas bajo las sombra de algún árbol, entre los padres de familia antes de entrar o salir de clases, en las reuniones en la dirección mientras le ayudaba a algún maestro a revisar algún examen⁹, acomodar algunos papeles o cualquier otra actividad que me permitiera estar cerca del director. Cuando me enteraba que el director iba tener alguna reunión con algún profesor, padre de familia, autoridad sindical, autoridad pública o un alumno y requerían discreción, dejaba pecando de indiscreción pero como una parte de mi trabajo, entreabierta la ventana, o sea pues, la corría un poco para así poder escuchar, puesto que el director en estos

⁹ En el espacio donde se encuentra la dirección hay dos pequeños recintos. El primero está al entrar por la primera puerta. Aquí están unos anaqueles de madera con puerta que tiene llave. Es un cajón para cada profesor y es aquí donde ellos guardan sus cosas. También hay un escritorio, sillas y bocinas. Después de este espacio, está otra puerta que conduce a otro espacio donde estaba el profesor Asunción. Hay un escritorio, unos archiveros. Sillas y el nicho donde se guarda la Bandera. En el muro donde está la puerta que conduce al despacho del director hay un ventana con carro corredizo que se puede abrir un poco y si se pone atención se alcanza a oír lo que se habla en cuartito donde está el escritorio del director.

casos cerraba la puerta. Cabe aclarar que el profesor Asunción siempre tuvo muy buena disposición para que lo observara y lo entrevistara.

En esta investigación un apoyo muy importante fue el uso de la grabadora para las entrevistas y para recabar información directamente de los labios de los involucrados. Es así como con ayuda de este aparato, los audífonos y un cassette de los Apson¹⁰ pude captar el punto de vista de los participantes. El cassette tenía por un lado las canciones del mencionado grupo y también de otro tipo de música y por el otro grababa lo que quería conservar. Si algún maestro creía que lo estaba grabando lo invitaba a que escuchara la canción pero antes le decía que se había terminado por ese lado, quitaba el cassette, lo volteaba y el profesor o profesora oía un pedacito de canción. Este camuflaje me ayudó mucho para registrar las voces de los que me aportaban información.

En ocasiones había observaciones que no tenía tiempo de registrar y en la primera oportunidad corría al sanitario de los profesores que generalmente estaba solo porque es aquí donde el conserje guardaba sus utensilios y casi no había espacio y algunos profesores les incomodaba y grababa lo observado para después registrarlo en el diario.

¹⁰ Los Apson es un grupo musical muy famoso en Sonora que tuvo su buena época en los años 60, s y que todavía tiene sus seguidores en las nuevas generaciones.

Las entrevistas que sostuve con el director fueron en su casa ya que él amablemente siempre se prestó para que las realizaré. El profesor Asunción es una persona que le gusta mucho comer pan. Aprovechando esta debilidad siempre le llevaba pan de una panadería donde hornean pan de “verdad”;¹¹ así decía el profesor porque se daba cuenta que era pan horneado con leña y no con gas como la mayoría de las panaderías lo hacen. En este ambiente, tomando café colado y disfrutando del pan es como capturé parte de la información recabada para la investigación.

Otros espacios para entrevistar al directivo fue en el camino que seguía cuando iba a entregar documentación a la supervisora, le preguntaba si lo podía acompañar y casi siempre accedía, digo casi porque había ocasiones que en lugar de devolverse a la escuela tomaba camino rumbo a su casa y yo dejaba el carro de mi propiedad en la escuela. Además de acompañarlo a la supervisión, lo hacía también cuando iba a entregar las incidencias¹² a la “secretaría”, o a algún trámite o acarreo de “desayunos escolares”¹³

¹¹ Este tipo de comillas sin referencia se refiere a palabras sueltas dichas por el directivo en estudio.

¹² Así se le llama al documento que cada quincena el director tiene que entregar en la SEC y en el que está concentrado las faltas justificadas e injustificadas de los docentes.

¹³ Es la dependencia encargada de surtir a las escuelas de lo necesario para que brinden desayunos fríos y calientes a los alumnos de las escuelas de escasos recursos.

IV. Objetivos de la investigación

La investigación tiene como objetivo describir lo más ampliamente posible las decisiones del director del plantel de educación primaria; para lo cual, tomé como referencia de forma principal dos factores: la realidad del sentido común por una parte y, la normatividad oficial¹⁴ que rige al directivo en sus decisiones. Para ambos, se requiere desde mi punto de vista describir:

-El contexto social y el ambiente institucional donde se gestan las decisiones directivas.

- Los recursos humanos, sus rasgos sobresalientes e interrelaciones que enmarcan la toma de decisiones del director.

-El perfil personal y laboral del director escolar que da pie a un estilo en la forma de decidir.

-Las decisiones que se suscitan en esa interacción del director con su cotidianidad escolar.

¹⁴ Normatividad oficial la estoy aplicando cómo sinónimo de leyes, reglamentaciones, decretos, boletines, manuales que se emiten para normar ciertas decisiones que tiene que tomar el directivo. Para otra investigación futura tomaré como referencia los principios de la Teoría administrativa, la cual es muy amplia.

-Contribuir a disminuir esa falta de testimonio escrito de las realidades que se viven al interior de los planteles escolares, para que sirva de base para achicar la falta de sintonía entre lo que propone la teoría relacionada con la educación y el mundo docente.

-Y un último objetivo es enriquecer el conocimiento existente en relación al directivo del plantel de educación primaria, sus problemas y la solución que da a los mismos.

Capítulo I

Contexto social de la escuela

A. La comunidad

El estudio de un sujeto o una institución, para poder entenderse, es preciso ubicarle dentro de las circunstancias que le ha tocado desenvolverse y sobre esa base hacer su descripción. Es por ello que abordé la comunidad como una entidad que envuelve a la escuela, al director y a todo su entramado.

En relación a su definición

“el término comunidad algunas veces adquiere una connotación amplia, vaga e inconsistente, cuando se habla de comunidad nacional, de comunidad católica, de comunidad citadina, etcétera, y en la mayoría de los casos, se identifica con el concepto específico y limitado a grupos más o menos pequeños o no muy grandes, donde las familias viven juntas participando de condiciones básicas de una vida en común” (ESCALANTE, 1988, p. 33)

La connotación acorde con mi investigación es la referida en la última parte de la definición, aunque no es tan pequeña porque pasa de los 2500 habitantes y por lo mismo es considerada una zona urbana.

Por otra parte, se menciona que “el término deriva de la noción de lo común y por consiguiente, su esencia reside en que se refiere a un grupo de personas que comparten en común objetos, ideas, propiedades, identidad, desigualdades, etc. todo dentro de un espacio común.” (WILBER, 1997) Es decir, la comunidad de la colonia

solidaridad en la que se encuentra la escuela tiene rasgos comunes que la caracterizan

Para ampliar un poco más en la profundidad de la palabra me indican que la comunidad es aquella población que vive dentro de los límites de una ciudad (ENCICLOPEDIA INTERNACIONAL DE LAS CIENCIAS SOCIALES, 1979, p.626); en este caso no se trata de una ciudad sino de una fracción de la misma, es decir, el lugar donde está asentada la escuela.

Respecto al concepto comunidad el director la define como:

“el lugar donde está asentada la escuela, sus habitantes, sus niños, en general toda aquella región que de alguna u otra forma tenemos relación con ella; en este caso la Colonia Solidaridad en su cuarta etapa”¹⁵. Esta caracterización que aporta el directivo da idea de la unión irremediable entre estos dos elementos; irremediable en el sentido de que en este contexto la escuela pública está íntimamente unida a la comunidad; situación que no sucede en algunas instituciones particulares y otros planteles públicos, cuyo alumnado no vive en las cercanías de éstos. Tomando como base a estas definiciones, la comunidad donde se ubica la escuela está en la parte Nort – poniente de la ciudad de Hermosillo. Sobre la historia de la colonia la señora Liliana de Armenta¹⁶; platica que

¹⁵ Entrevista al profr. Asunción el 9 de noviembre de 2001.

¹⁶ Presidente de la Asociación de Padres de Familia de la escuela investigada.

“esta colonia tiene varias etapas, y se inició como una invasión dirigida por el líder social “güero Olivas”, que en paz descansa, lo mataron hace dos años. En el año 1989, es cuando nos enteramos que iba a ver una invasión, en ese tiempo yo estaba recién casada y vivía con mi suegra en la 5 de Mayo¹⁷. Entonces nos venimos, nos pusimos en contacto con el líder y nos asignó a cada persona un solar y nos pidió una cuota de \$200.00 para los gastos y los trámites. Esta colonia comienza desde el Boulevard Quiroga (oeste) hasta la calle Margarita Maza de Juárez (este) y desde la avenida Topahue (sur) hasta el Boulevard Progreso”¹⁸

Además de la caracterización aportada por la señora Liliana, el profesor Asunción, director de la institución nos dice que:

“ hasta hace poco era una invasión, en la actualidad son terrenos regularizados, donde la mayor parte de la colonia se forma por viviendas fabricadas de diferentes materiales, tales como cartón negro, block y algunas de ladrillo, muchas de ellas están semiconstruidas. Las actividades económicas de los padres de familia son trabajos eventuales mal remunerados; encontrándose entre las ocupaciones más comunes las de vigilantes o veladores, ayudantes de albañil,

¹⁷ Colonia que se ubica en la parte Este de Hermosillo, Sonora.

¹⁸ Entrevista a la señora Liliana de Armenta el 13 de diciembre de 2001.

vendedores ambulantes en pequeña escala, trabajos en casa, jardineros, mecánicos, y obreros en las maquilas¹⁹.

En esta descripción aportada por el directivo estudiado, presenta una realidad que permite vislumbrar las carencias materiales con las que conviven estos habitantes.

Para puntualizar esta descripción de la comunidad, también se observa que

“La población de esta comunidad es de escasos recursos; sus calles no tienen pavimento ni drenaje. En las avenidas corren arroyos que provienen del agua utilizada en lavaderos, baños y uso de cocina; hay abundancia de perros callejeros”²⁰.

Asimismo, existen problemas de drogadicción, pandillerismo y prostitución en índices elevados²¹. Esta fotografía verbal permite vislumbrar el ambiente social que se capta en esta comunidad donde la escuela estudiada está enclavada.

Por último, para relacionar el apartado con la toma de decisiones, el profesor Asunción me confió que cuando le propusieron venir a dirigir la escuela, le describieron cómo era la colonia (que era de la periferia, con problemas sociales, muchas carencias, etc.), entonces decidió y dijo: “a mí no me importa la colonia donde esté la escuela; yo lo que quiero es trabajar; además no me asustan los problemas ya que

¹⁹ Entrevista al profr. Asunción el 8 de enero de 2002.

²⁰ Observación del 22 de noviembre de 2001

²¹ Entrevista a la señora Liliana de Armenta el 24 de septiembre de 2001.

yo no nací entre pañales de seda y sé como resolverlos”²². Con lo dicho se deja entrever un poco el carácter del directivo en estudio.

B. Valoración social de la institución.

La escuela es una necesidad “debido a que la educación formal se ha hecho necesaria por el desarrollo de las fuerzas productivas; es por ello que, socialmente, ha adquirido una valorización que implica un cierto status para quienes tienen acceso a ella (ZÚÑIGA, 2000, p.6). Es decir, la escuela posibilita el insertarse en la cadena productiva, lo que conlleva a acceder a un nivel de vida mejor.

El prestigio de una institución o su necesaria utilización justifican su existencia. Si se da lo contrario, se traduce en una inutilidad que no motiva a los padres para que sus hijos vayan y se preparen, es decir, no se le valora. Para esto se presentan una serie de testimonios que comprueban la importancia de la escuela en estudio:

“Yo quiero que mis hijos estudien...porque estudiando ya ve como se batalla, ahora imagínese sin estudiar”²³. Las palabras de esta señora denotó los deseos que tienen de que sus hijos estudien y vean en la escuela “un vehículo que potencializa el tener un mejor futuro” (PASTRANA, 1997, P. 20). Quizá, es por ello, que en el mes de febrero

²² Entrevista al profesor Asunción el 10 de enero de 2002.

²³ Entrevista a la señora Liliana de Armenta el 16 de enero de 2002.

“se observan una filas que inician en la calle, continúan por el pasillo de entrada y llegan hasta la dirección; en la cual se inscriben los nuevos alumnos de la escuela, dándose el caso de que unos no traen para pagar la cuota de la Sociedad de Padres de Familia, pero de todos modos se le inscribe y el pago queda pendiente”²⁴ .

Con lo anterior se comprueba que la valoración de la escuela, ya sea por necesidad o por conciencia es vista por los padres de familia de esta institución que estudié como un vehículo que servirá a sus hijos como un trampolín para escalar a un futuro de más oportunidades.

Otra situación parecida donde se nota el deseo de los padres por que sus hijos estudien es en el mes de agosto.

“A los padres no les importa el calor extremo que se está viviendo; arriba de 40º c y con paciencia hacen filas en los distintos salones donde se están inscribiendo a los alumnos que ya cursaron al año anterior en la escuela y los de nuevo ingreso”²⁵ .

Los testimonios presentados me indicaron que la escuela estudiada es una necesidad para los habitantes de esta comunidad. Aunado a esto, la comunidad donde se enclava la institución está en crecimiento constante; además que “no nomás vienen niños de esta colonia sino que también de otras, como es “Los Arándalos, Villa del Real, El basurón, La

²⁴ Observación el 6 de febrero de 2002.

²⁵ Observación el 22 de agosto de 2001.

Norberto Ortega y hasta de la Jacinto López”²⁶ . Estas colonias están en constante crecimiento debido a que

“a Hermosillo llegan muchas personas de los pueblos de Sonora; gente de escasos recursos que su única posibilidad de poder hacerse de un terreno es juntarse con otras gentes e invadir terreno con la guía de algún líder socia” (ASUNCIÓN,entrev. 24/08/01).

La sobrepoblación citadina que arroja a los recién llegados hacia la invasión provoca un boom de personas que demandan servicios y entre éstos, la escuela. Este hecho trae como consecuencia que los habitantes de esta comunidad demanden y valoren en forma obligada o no la institución estudiada.

²⁶ Entrevista al profr. Asunción el 24 de agosto de 2001.

Capítulo II

El plantel escolar como centro de trabajo.

A. Descripción de las personas que hacen uso de la escuela.

La población usuaria de la escuela es la que le da la fisonomía a la misma y la hace única entre un universo de instituciones educativas; todo porque

“estas agrupaciones tienen ciertas características, las que son resultado de la influencia de las peculiaridades del espacio vital que ocupan, el número de miembros que la conforman, las diferencias de población existentes en la agrupación, diferencias determinadas por el tiempo, participación en la producción económica, etcétera. (ESCALANTE, 1988, p.56).

Así pues, abordé este apartado con algunos testimonios que caracterizan a la población usuaria de este plantel; además que, como una opinión personal, considero que la caracterización de un plantel escolar en forma profunda requiere ir más allá de sus elementos físicos; es decir, el tomar en cuenta las personas que hacen uso de ella dará una idea completa del por qué una institución se caracteriza de tal o cual manera. Para ello, a continuación, se dan algunos testimonios que proporciona información acerca de este aspecto:

“Las colonias más conflictivas de la ciudad requieren una mayor vigilancia por parte de nosotros como autoridades policiacas. Ejemplo de ello, están las colonias: “Los Olivos”, “ Villa hermosa”, “ Adolfo de la Huerta” en el Sur; mientras que en el norte requieren especial atención las colonias “Jacinto López”, “Norberto Ortega” y sobre todo la colonia

Solidaridad” (“Comandante de Policía, programa “Los cheros”²⁷, 17/04/01).

Los comentarios públicos es un indicador que da idea acerca del ambiente que se vive al interior de la colonia donde se encuentra ubicada la escuela en estudio. Dentro de ella se puede encontrar familias con características muy propias de estos lugares:

“Aquí la gente vive de lo poquito que gana con su trabajo... y pues hay de todo: yo tengo vecinos que sí cuidan a sus hijos, ya que hay muchos cholos que nomás se la llevan haciendo daño, otros que nos les importa porque ellos mismos son muy viciosos, muy borrachos y eso provoca que los niños pues estén mal en la escuela”²⁸

El testimonio anterior deja entrever un poco de lo que viven las familias de la colonia y el tipo de personas que son usuarias del plantel.

Para puntualizar la caracterización de las personas que hacen uso de la escuela presento otro testimonial que da fe de la personalidad social de la comunidad donde está enclavada la institución:

“El problema aquí es que las familias son de muy escasos recursos económicos, no tienen dinero para comprar los útiles escolares, y por lo mismo hay ciertas temáticas o contenidos que se nos dificulta abordarlas por la falta de estos materiales; sin contar que

²⁷ “Los cheros” es un programa radiofónico que de lunes a viernes, que de las 10 a las 12 del mediodía, presenta información noticiosa, entrevistas, chistes, etc, con un lenguaje campirano.

²⁸ Entrevista a una madre de familia de 5° grado sección “A” el 13 de marzo de 2002.

muchos de ellos viven a base de sopa maruchán, soda y todo tipo de comidas que no le ayudan en nada en su desarrollo”²⁹

Las carencias, producto del medio en que se vive podría provocar que la eficiencia terminal sea afectada, además de que conlleva una lucha por parte del los docentes y directivos por buscar esa calidad que se pide a un egresado de educación primaria. Esta situación provoca que

“de cada 30 niños que entran a primer grado, logran terminar o llegar hasta sexto únicamente 22, tomando en cuenta que son 5 primeros, dan un total aproximado de 30 niños que se quedan en el camino o repiten el año o definitivamente desertan”³⁰(Datos expuestos por el director, que a su vez tomó de una información que el archivo de la supervisión escolar posee)

La situación anterior agiganta la función directiva, en el sentido de que si la escuela está en una situación no propicia para una educación de calidad, si no se diese una efectiva dirección del plantel, cabría la posibilidad de que la misión que se propone para este nivel no se cumpliera.

²⁹ Entrevista al profesor Cutberto el 7 de febrero de 2002.

³⁰ Datos expuestos por el director que a su vez los tomó de una información que les proporcionó la Supervisión.

B. Características del plantel.

La parte física de una institución educativa, sus características y funcionalidad tienen relación directa con el trabajo que se realiza en el día a día de la escuela, aunque

“es claro que la acción de la escuela no depende exclusivamente de los edificios, locales, instalaciones o material de que ésta disponga. Sin embargo, todos estos factores influyen de modo decisivo en el aprendizaje de los alumnos” (SANTILLANA, 1988, p.54)

Así pues, iniciaré indicando que la Escuela Primaria “Nueva Creación Núm. 6 Solidaridad Oeste” fue fundada para responder a las necesidades educativas de una comunidad en crecimiento, el día 27 de septiembre del año 1995; en un principio funcionó en turno matutino únicamente. Para 1998 se instituyó el turno vespertino, conservó el nombre ya mencionado, en cambio, para el turno matutino, se le denominó Escuela Primaria “Tomás Navarro Guerra”

El plantel educativo pertenece al sistema estatal, regida por los lineamientos que marca la normatividad oficial de la Secretaría de Educación y Cultura, y se ubica en la zona escolar 027, es de organización completa y está ubicada en la calle Campo violeta esquina con la avenida Oseguera de la colonia Solidaridad, en la parte noroeste de la ciudad de Hermosillo, Sonora.

El plantel tiene varios cajones de aulas que están ubicadas de oeste a este. Hay varios accesos: una está en la parte norte de la

misma y sirve para la entrada y salida de los carros que llevan alguna mercancía para la cooperativa, desayunos escolares o algún otro material que necesita la institución; el otro acceso, que es la entrada principal, se ubica en la parte sur de la escuela y generalmente está cerrada con un candado de seguridad. Inmediatamente al entrar por la puerta principal está protegida por un tejaban de lámina galvanizada que cubre el pasillo; a ambos lados del mismo, hay bancas que las madres de familia, maestros o los niños, utilizan como sala de espera, lugar de plática o para esperar el turno en algún juego propuesto por los profesores de educación física. A la derecha del pasillo de entrada se encuentra las direcciones de los dos turnos y un grupo de sexto grado. A la izquierda se ubica una hilera de salones correspondientes; si se avanza de este a oeste, a dos sextos, tres quintos y dos cuartos.

En la parte norte de este cajón de salones, separados por unas jardineras con un árbol cada una, se encuentra otra hilera de aulas que orientadas (de oeste a este) ubican otro cuarto, terceros y dos segundos. En el extremo oeste de esta última descripción marca el inicio de la cancha cívico – deportivo – recreativa de la escuela, la cual está enfrente del pasillo de entrada. Al costado oeste de la misma observo una caseta de lámina de “la Coca Cola” que pertenece a la tienda escolar del turno matutino. Al norte están los baños: de este a oeste los baños del turno vespertino y las del turno matutino. En el techo de los sanitarios están cuatro tinacos de 1100 litros que difícilmente se llenan

porque no hay presión; cuando sí hay se derraman porque no tienen flotador. El oeste de los baños hay otra fila de salones que pertenecen a un segundo y un primero, un almacén del turno matutino, otro del turno vespertino, y una aula que funge como biblioteca escolar y como desayunador. Al norte de esta hilera y los baños existe otra canchita que en su tiempo fue el piso de tres aulas improvisadas; está exactamente al frente de la hilera descrita. Posterior y siguiendo al norte vemos un último cajón de aulas que corresponden a los primeros años. Al oeste de éstos y junto a, se encuentra la tienda escolar que pertenece a la escuela en estudio. Después de aquí y al norte hay árboles que no requieren gran cantidad de agua: eucaliptos, “árbol del fuego”, naranjos, “benjamins y mezquites. El acceso norte limita con una puerta de malla ciclónica, que es el material del que está hecho el cerco de toda la escuela. El asta – bandera se ubica en la parte oeste de la cancha primeramente descrita”.³¹ Esta es la descripción general del plantel en su parte física.

³¹ Observación 9 y 10 de abril de 2002.

C. El director y el personal docente.

Para una contextualización más amplia , me abocaré a describir al equipo docente de esta institución, sus características, el perfil y las interrelaciones que se dan en la circunstancia histórico-espacio-temporal en la que se encuentran. Es así como afirmo que las relaciones que se dan en esta institución son de dos tipos: el de las oficiales y las personales (KOLOMINSKI, 1983, p. 19); en este capítulo abordare lo relacionado con las personales.

“El hombre es un nudo de relaciones y la personalidad solitaria no existe (EXUPERI en Kolominski, 1983, p. 13); así pues, el personal docente de la institución está integrada por 22 profesores: 20 frente al grupo y 2 mentores de educación física, un intendente y un auxiliar técnico-pedagógico. Además del director de la escuela. Las funciones y puestos se reparten de la manera siguiente:

Director: Profr. Asunción..

Auxiliar Técnico – Pedagógico: Servando.

Profesores:

6º año A: Profr.. Armando.

6º año B: Profr.. José.

5º año A: Profr. Jasiel.

5º año B: Profr. Cutberto.

5º año C: Profr. Oswaldo.

4º año A: Profr. Ubaldo.

4º año B: Profr. Antunez.

4º año C: Profr. Galileo.

3er año A: Profr. Cossío.

3er año B: Profr. Flores.

3er año C: Profra. Celia.

2º año A: Profra. Viviana.

2º año B: Profra. Juliana.

2º año C: Arely.

2º año D.- Amparo.

1er año A: Profra. Antonieta.

1er año B: Profra. Susana.

1er año C: Profra. Gaby.

1er año D: Profra. Rosa.

1er año E: Profr. Judas.

Profesor de Educación Física: Gerardo.

Profesor de Educación Física: Dagoberto.

Conserje: Romario.

Para comprender de forma más profunda la trama que se teje al interior de una escuela; buscando comprender el clima laboral que vive una institución; cuestioné a los profesores con preguntas tales como: ¿a quién conoce de esta escuela?, ¿por cuánto tiempo?, ¿cuánto tiempo lleva en la escuela?, ¿en esta zona escolar? ¿qué estudios tiene?, ¿cuál es su estado civil? , ¿cuántos años de servicio?, ¿cuáles

son las fuentes de ingreso?. Es importante hacer notar que los docentes entrevistados tuvieron una buena disposición para responder.

A continuación presento una síntesis de los resultados obtenidos al relacionar las respuestas dadas: respecto a los años de servicio y la antigüedad de los entrevistados en la escuela puede deducirse algunos puntos que arrojan características importantes para el aspecto laboral de la institución. Del total de profesores el 66.6 % tiene menos de 7 años de servicio, un 19 % cuenta entre 10 y 14 años de antigüedad y el resto, o sea otro 19 % cuenta con más de 17 años de trabajo magisterial. De aquí se infiere que los profesores de esta institución en su mayoría son muy jóvenes, puesto que no rebasan los treinta años de edad. Otra información relevante la proporcionan los años de permanencia en la escuela ya que del total de docentes, un 71% tiene menos de 2 años en el plantel, un 23 % tiene entre 3 y 5 años en el mismo y hay uno o sea un 4 % que tiene 9 años en la misma. En base a la información anterior concluyo que este plantel tiene una rotación de personal muy elevada; motivado por diferentes razones:

“al ser una escuela de la orilla, los docentes aspiran a trabajar en un mejor ambiente, acercarse a una escuela cerca de donde viven, motivados por otro trabajo en el turno vespertino,

aunque hay también profesores que les gusta trabajar aquí porque quieren impulsar a los niños a salir de la pobreza”³²

Para profundizar en este aspecto relacionado con la movilidad de personal obtuve que: del total de profesores, un 70 % tiene 1 o dos años de servicio en la escuela y al recorrer el rango hasta los tres años de estancia en la institución el margen llega al 81 %. Cabe aclarar que el director también está dentro del 70 % mencionado anteriormente.

En cuanto a las relaciones de amistad que se captan en este entramado, la mayoría de los docentes al ser de reciente egreso de la escuela normal se conocen desde los tiempos en que eran estudiantes. A excepción del profesor Galileo que es egresado de la Escuela Normal Rural del “Quinto” y tiene 2 años de servicio todos los demás profesores jóvenes se conocen por ser contemporáneos en sus estudios; es decir, José, Oswaldo, Antúnez, Celia, Flores, Viviana, Amparo, Arely, Susana, Gaby, Judas y Rosa son contemporáneos en sus estudios en la Escuela Normal del Estado. El profesor Servando los conoce a todos porque tiene tiempo trabajando en la Institución formadora de Docentes de donde provienen ellos. El profesor José, también conoce a la mayoría ya que estaba comisionado en la caja de ahorros del Sindicato Sección 54, a la que están afiliados todos los elementos que laboran en esta escuela. El director al ser interino y además de ser jubilado no es muy conocido por los profesores jóvenes, a excepción del profesor Armando,

³² Entrevista al profesor Asunción el 13 de mayo de 2002.

Cutberto, Ubaldo, y Antonieta, que al tener más años de servicio, sí han estado en contacto con él en sus múltiples visitas al sindicato, y por lo mismo, han coincidido en diversas ocasiones.

En relación a Romario, conserje de la escuela, es su primer año de servicio en esta escuela, viene de ciudad Obregón y el contacto que tiene con los demás elementos de esta institución es el que se ha suscitado en el año escolar.

El profesor Gerardo, responsable de educación física, al ser un docente que tiene 6 años de permanencia en la escuela ha conocido a los que han llegado en este lapso de tiempo, antes no conocía a ninguno de ellos. En relación al profesor Dagoberto, su colega, el tiene dos años de permanencia en esta institución y al igual que el profesor Gerardo, reconoce a quienes han ido llegando en estos últimos dos años.

Otra característica que se puede rescatar del aspecto laboral, es el relacionado con el estado civil. Del total de docentes, Judas, Amparo, Gaby y Susana son personas solteras, lo que significa que, un 83 % de los profesores de la institución educativa están unidos en sus diversas modalidades (civil, religiosa, unión libre). Además, puede precisarse que algunos trabajan en otra institución educativa cubriendo en el turno matutino. Estos son: Servando en la Escuela Normal del Estado, Armando es director de una escuela bilingüe de la localidad, José imparte clases en una secundaria particular, Cutberto cubre interinatos

en el turno matutino, Oswaldo y Antúnez trabajan en una escuela primaria particular, Ubaldo, al igual que Cutberto, también realiza interinatos, Celia, Viviana y Juliana sólo laboran más que en una plaza. En cambio, Galileo y Jasiel laboran como interinos; lo mismo hacen Gaby, Judas, Antonieta, Susana, y Arely. Amparo imparte clases en una escuela particular; el profesor Flores, aparte de ser docente, se dedica a comerciar queso, machaca y otros productos regionales. En relación al profesor Cossío, él tiene una plaza en la Secretaría de Salud por la mañana; él es promotor de salud. Los profesores de educación física, al igual que los anteriores, también ejercen su trabajo en instituciones particulares matutinas. El conserje y el director sólo trabajan una plaza.

Además de la anterior información que se ha tomado de entrevistas con los docentes, se constata que 12 son varones y el resto son 9 mujeres.

El nivel académico es otro dato importante que arrojan las entrevistas realizadas a los docentes. Así pues, el director de la institución, el profesor Asunción, realizó sus estudios docentes en el Instituto de Capacitación del Magisterio, adquiriendo en él, su nivel de normal básica; el profesor Armando, estudió lo mismo y su especialidad en su natal Chihuahua; los profesores José, Cossío, Juliana y Oswaldo estudiaron su licenciatura en educación primaria en la Escuela Normal del Estado y su especialidad a en la Escuela Normal Superior de

Hermosillo; el profesor Servando estudió la licenciatura y la especialidad en ciencias sociales en las mismas escuelas que José, Cossío, Juliana y Oswaldo, pero además, se encuentra actualmente cursando la maestría en matemáticas educativas. El profesor Ubaldo tiene normal básica, estudios de inglés en Santa Bárbara, California y Licenciatura en la Escuela de Agricultura y Ganadería de la Universidad de Sonora. El profesor Cutberto únicamente tiene estudios de normal básica que cursó en Gómez Palacios, Durango; el profesor Jasiel fue maestro comunitario del CONAFE y de ahí obtuvo la oportunidad de ingresar al magisterio. Todos los demás profesores cursaron la Licenciatura en Educación Primaria en la Escuela Normal del Estado. El profesor Gerardo y Dagoberto estudiaron la Licenciatura en Educación Física en la escuela Normal de educación física del estado de Sonora, domiciliada en Hermosillo, capital del estado.

Capitulo III

La organización de la escuela.

A. Clima social de la escuela.

Este apartado lo fundamento, en el hecho de que la armonía social que se da o no en la interacción diaria permite amortiguar o no los obstáculos que se presentan en el día a día que viven los docentes: exceso de trabajo, papeles que hay que entregar en mismo día sin previo aviso, el robo del motor del cooler en plena temporada de calor y un sinnúmero de situaciones que surgen en una institución y que de una u otra forma afecta al docente en su interacción con los demás miembros del equipo docente y de apoyo...

El clima social de la escuela lo utilizo como sinónimo de clima de grupo. Al ser definido como el resultado del conjunto de fuerzas que interactúan en un grupo (DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUC. 1997, p.264), trae como consecuencia, la idea de que en una institución aparentemente en calma, se gestan corrientes que permiten o no el desarrollo de las actividades en forma armónica. En este punto es pertinente aclarar la importancia que tiene la función directiva, puesto que, de ella depende, en gran medida, en base a su liderazgo, el conjuntar dichas corrientes y guiarlas por un buen cause. Además, la existencia de otros factores que alteran o influyen el clima social de la institución en estudio; como lo es el ambiente que rodea a la institución e influye en su armonía (DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA

EDUCACIÓN, 1997, p. 264), es decir, la afecta. Esta afectación, va a depender de las características personales de los miembros de la escuela y del halo³³ que cubre a dicha institución.

Así pues la institución se caracteriza por la gran actividad que observo en el pasillo de entrada:

“los profesores de educación física comúnmente aprovechan la sombra de este pasillo para dar su clase y por lo mismo, siempre hay una gran cantidad de niños realizando diversos ejercicios. En ocasiones, en las bancas que están a los costados del pasillo que recibe a las personas que entran por la puerta principal se encuentran algunas madres de familia que charlan tranquilamente. Principalmente en la hora de entrada y en la hora de salida”³⁴

El cuadro descrito permite ver una escuela con apertura hacia la comunidad e implica un grado de confianza alto puesto que la gente aprovecha la política de puertas abiertas de esta institución. Además al observar con más detenimiento, capté el trabajo que se realiza al interior de las aulas:

“las voces de algunos de los docente se escucha dando sus clases, o si no se escuchan, si se miran por los ventanales

³³ Al decir halo, se está dando una explicación en forma metafórica de que la fortaleza o debilidad de una escuela va a depender del grado de cohesión que exista en ella, la sensibilidad que haya para acatar las normas, el grado de participación y apertura. Esto permitiría una forma de enfrentar los problemas externos o internos que va a variar según sean los niveles de cohesión, apertura, etc. de los elementos humanos del plantel.

³⁴ Observación realizada el 19 de febrero de 2002.

de los salones; también algunos profesores en grupo de dos o tres platican en las banquetas que están por fuera de sus aulas mientras que sus alumnos realizan alguna actividad.³⁵

El testimonio observacional permite entrever un poco el entramado que se suscita al interior de una escuela, de una aula. Todo de forma superficial, sin embargo, infiero que si hay actividad, charla y diálogo, hay la posibilidad de un clima social adecuado.

Al seguirle la ruta al clima social de la escuela observo también otras situaciones que dan idea acerca de las relaciones al interior de la institución en estudio. Un ejemplo es que, en ocasiones, el director no llega temprano, entonces

“los profesores, no todos, se dan un tiempo extra para no dar el timbre de entrada y poder platicar así un poco más. La profesora o profesor encargada de la “guardia” pregunta ¿ya doy el timbre? Y algunos le contestan ¿pero qué apuro tienes?; entonces algunos se sonríen y otros dicen que ya lo den”³⁶

La situación descrita, muy común según comentario de algunos profesores, posibilita inferir la importancia de la función directiva, ya que al ser la cabeza y el responsable del plantel, su potestad marca el derrotero de la institución a su orden, y dentro de todo, la armonización de las energías al interior de la escuela.

³⁵ Observación realizada el 17 de mayo de 2002.

³⁶ Observación realizada el 26 de abril de 2002.

Además del anterior testimonio, en las horas de recreo no se cumple al pie de la letra con el rol de guardias indicado en un cartel que está colocado en la dirección. Se reúnen en algún salón donde se tenga buen aire³⁷ “dentro del aula los profesores (Cutberto, Dagoberto y Gerardo) platican sobre tópicos no serios, se cuentan “chistes” y gran parte de la plática es sobre hechos de “doble sentido”³⁸. Otro lugar de reunión, aparte de los salones, son los árboles. Aquí los profesores se resguardecen y, como una característica, casi siempre son varones que platican las incidencias del día:

“el profesor José le comenta al profesor Flores después de preguntarle si va a querer queso cocido de Ures³⁹, y José le dice que sí, que no es para él sino para su esposa que le gusta mucho...el queso. También comenta que no se ha sentido bien últimamente y que va a ir a checarse al Chávez⁴⁰ a que le revisen el marcapaso”⁴¹

En relación a esto, La camaradería o amistad muy común en la institución contribuye de alguna manera que el director propicie un clima en el que se estimule a las personas a dar lo mejor de si mismas (NEVILLE,1995,p.13); aqui, en base a lo observado se ha logrado.

³⁷ Así se le dice a la agradable temperatura que se da al interior de un salón cuyo aparato de refrigeración funciona bien.

³⁸ Observación realizada el 15 de febrero de 2002.

³⁹ Municipio de Sonora, donde se hace muy buen queso, entre otros productos.

⁴⁰ Hospital Ignacio Chávez, institución médica que atiende a los docentes de esta escuela.

⁴¹ Observación realizada el 8 de mayo de 2002.

El clima social que capté en la dirección es de mucho trabajo.

El director comenta:

“el trabajo me trae loco, la supervisora cree que uno está nomás para llenar papeles; entonces le grita al profesor Sergio – hay que pedirle la estadística a los profesores- este le dice- faltan 10 días para que se termine el mes- el director le dice que no importa y que les explique a los profesores que se tiene que hacer así para que no se nos venga el tiempo encima”⁴²

El testimonio anterior y los demás relacionados con el clima social me permite entrever un clima laboral de confianza y armonía. En términos generales, en la institución los profesores trabajan en condiciones socioemocionales aceptables puesto que es la respuesta que en forma general dieron a esta pregunta: ¿se trabaja a gusto en esta escuela?

⁴² Observación realizada el 13 de mayo de 2002.

B. El trabajo escolar y su división interna.

Dentro de la institución escolar prevalecen dos dimensiones que cotidianamente se entrelazan para darle un tinte especial al clima social de la misma. Por un lado, el aspecto formal y previsible del trabajo escolar y su división; por otro, el informal, el de las interconexiones; el que surge de la amistad, el compadrazgo, la conveniencia o simulación. En este sentido la división interna del trabajo permite o da la posibilidad de cumplir con la función que a la educación primaria se le pide (PASTRANA, 1997,p.41), además que los propios elementos humanos hacen conexiones entre ellos que permiten una afectación o no del clima social de la escuela

Para afianzar lo dicho observo que, aún antes de serle asignada la posición que ocuparán en la escuela, los docentes realizan conexiones y acuerdos para el próximo ciclo escolar. Como testimonio, presento un diálogo que sostuvieron dos profesores en el curso de una semana de planeación antes de iniciar las clases del nuevo ciclo escolar:

-“oyes ¿no sabes a quien van a mandar a la dirección de la escuela?

-No, no se, a la mejor mandan otra vez a la profesora Bárbara⁴³. Aunque ella dijo que se había hartado con algunas maestras y un maestro de la escuela y que no traía muchas

⁴³ La profesora Bárbara era la directora anterior,.

ganas de regresar; aunque si el sindicato la mandaba, pues iba.

-Ojalá me den quinto y no primero como el año pasado que fui el último que llegué de Bahía de Kino. Aunque no me fue tan mal porque gracias a ello tuve buena calificación en carrera^{44,45}

Así pues, no llegó la profesora Bárbara, directora anterior, sino que el sindicato propuso a un nuevo director comisionado ya que el titular está comisionado en la oficina del centro de maestros sur de Hermosillo; la cual es una dependencia de la Secretaría de Educación y Cultura.

El día 20 de agosto; fecha en la que iniciaron las actividades del ciclo 2001-2002:

“el nuevo director se presentó, dijo su nombre, sus años de servicio, donde había laborado, y dijo que lo más le urgía era elegir a los profesores de los diferentes grupos y preguntó si no había una acta donde la anterior directora había repartido los grupos. Los profesores le respondieron que no la habían hecho porque cada año se daba mucha rotación de personal.”⁴⁶

⁴⁴ Bahía de Kino es una población cercana a Hermosillo. Dice que tiene buena calificación en carrera porque a los profesores que están en primero y segundo no se le evalúa y el profesor lo único que tiene que hacer es prepararse para los exámenes de los cursos y para el factor preparación profesional

⁴⁵ Observación realizada el 15 de mayo de 2001.

⁴⁶ Observación realizada el 21 de agosto de 2001.

Así se iniciaron las acciones del nuevo año escolar. El director Asunción para repartir los grupos hizo la aclaración que:

“el tenía la facultad de repartir los grupos; sin embargo, siempre le gustaba preguntar el grupo de su preferencia, iniciando con los que tenían más tiempo en la escuela y después a cómo fueran llegando. Solamente que hubiera algún problema entonces el tomaba la decisión, cosa que no le agradaba. Preguntó quiénes eran los que tenían más tiempo y los fue cuestionando acerca de su gusto. Algunos profesores, sobre todo el último que llegó se le veía nervioso. Le tocó un grupo que no quería (primer año). El suspiró satisfecho cuando una profesora que lo conocía, se lo cambió por un tercero”⁴⁷.

Es de esta manera fue como los grupos y profesores fueron repartidos y quedaron distribuidos de la forma siguiente:

“Los primeros grados estuvieron a cargo de los profesores:

1º A. Profra. Antonieta, 1º B. Profra. Susana, 1º C. Profra. Gaby, 1º D. Profra. Rosa y 1º E. Profr. Judas.

Segundo grado fue atendido por las profesoras:

2º A. Profra. Viviana, 2º B. Profra. Juliana, 2º C. Profra. Arely y 2º D. Profra. Amparo.

Tercer grado a cargo de los profesores:

⁴⁷ Observación realizada el 24 de agosto de 2001

3 A. Profr. Cossío, 3 B Profr. Flores, y 3C. Profra. Celia.

Cuarto grado fue atendido por los siguientes profesores:

4º A. Profr. Ubaldo, 4º B Profr. Antúnez. y 4º C Profr. Galileo.

Quinto grado estuvo atendido por:

5º A Profr. Jasiel, 5º B Profr. Cutberto y 5º C Profr. Oswaldo.

Los sextos grados fueron atendidos por los profesores:

6º A Profr. Armando y 6º B Profr. José.

Como auxiliar Técnico Pedagógico estuvo el Profr. Servando.

Auxiliar de intendencia: Rosario.” (1ª acta de Consejo Técnico)

Además del reparto del grupo existen otras actividades que requieren de organización como es la repartición de comisiones no sin antes darse una serie de negociaciones: unos en plan serio y otro a manera de broma. Muestra de esto es lo siguiente:

“Celia: ¿Cómo la vez, agarramos botiquín?

Arely: Pues... no sé, ya la tuve el año pasado y batallé mucho para que cooperaran.

Celia: ¡ándale! Yo te voy ayudar, es que ya me quiero ir y me quiero desafanar.”⁴⁸

Además, observé negociaciones que en plan de broma los profesores realizaron...”la comisión de deportes hay que dársela a Cutberto⁴⁹ (dijo Servando al profesor Flores)...yo quiero obras

⁴⁸ Observación 24 de agosto de 2001.

⁴⁹ Cutberto es un profesor que se caracteriza por tener un estómago muy abultado.

materiales dice el profesor Oswaldo⁵⁰⁵¹. Es por ello, que en la escuela no se observa una gran estructura material, debido quizá, a que no se realiza una acción de gestión entre los docentes encargados de las distintas comisiones, como es el caso de la de obras materiales y deportes.

Las situaciones descritas matizan la red de relaciones que se tejen al interior de la escuela y que por lo mismo, le dan a la institución una característica única.

⁵⁰ Obras materiales es una comisión en la que generalmente no se realiza gran esfuerzo, ya que, por lo general, en este tipo de escuelas de la periferia no hay grandes recursos económicos y por lo tanto no se pueden iniciar grandes obras.

⁵¹ Observación realizada el 28 de agosto de 2000.

Capítulo IV

El director y su toma de decisiones.

A. Ruta laboral y profesional del director.

El profesor Asunción es originario de Pueblo Yaqui, Sonora, un poblado aledaño al municipio de Cajeme. Es el menor de cuatro hermanos y cuenta con 59 años de edad. Respecto a sus estudios de primaria y secundaria, los realizó en el mismo poblado, y por lo que toda su infancia y adolescencia la pasó en la misma comunidad. Su ingreso al magisterio como elemento activo ocurrió cuando contaba con 20 años y actualmente tiene 39 dentro del servicio docente.

El profesor Asunción llevó a cabo su preparación docente en la escuela Profr. Alberto Gutiérrez, plantel utilizado en los veranos para que los docentes se prepararan. Ingresó en el mismo a la edad de 18 años. Su vida como profesor se inició en la escuela Josefina viuda de Gálvez, que está ubicada en su pueblo de origen. La experiencia que tuvo al enfrentarse al grupo por primera vez fue que según sus palabras “se puso nervioso al mirar tanto alumno, porque en ese tiempo no eran 30 ni 40, sino 60, 70; eran niños muy grandes de tamaño y de edad, así se recibían; además que no iba preparado; para eso recibió la ayuda de su supervisor que lo visitó y lo presentó al alumnado⁵² ya con el respaldo por parte de la supervisión me confió que se sintió más tranquilo y empezó su carrera como profesor.

⁵² Entrevista al profesor Asunción el 17 de enero de 2002.

En base a esta experiencia transmitida por el directivo le pregunté cual era la preparación que según él tenía para enfrentar a ese grupo de niños, el me contestó que no tenía ninguna y que lo único que lo acompañaba era su sentido común que le iba marcando como trabajar más la ayuda que recibió de otros compañeros. Aproveché la situación y urgué acerca de cómo daba sus clases y el me contestó que “como Dios le dio a entender”: me acordaba de mis profesores cuando estudié la primaria, la secundaria y trataba de imitarlos. Quise ser un profesor muy estricto como la marcaba la época, pero no pude. “ Me sentí más a gusto cuando fui más yo en la clase sin necesidad de andar imitando a nadie”

Una situación que vivió el profesor Asunción al inicio de su vida magisterial es que comenzó a trabajar en el mismo lugar donde nació y se crió. En relación a ello, él dice que “es especial porque la mayoría de la gente lo conocía y se sentía muy comprometido con ellos”. El problema fue que muchos alumnos no lo veían como un profesor sino que le hablaban tuteándolo, “no le decían maestro, lo abordaban por su nombre: ¡oye Asunción!”; hasta que el director les fue diciendo que el profesor traía su nombramiento desde Hermosillo y que el ya no es Asunción como ustedes lo conocían sino el profesor Asunción”. El profesor me comentó que con esta legitimación que le daba el documento más el respaldo que siempre sintió por parte de su

supervisor le dio mucha confianza y le dio la oportunidad también de proseguir en esa bonita carrera en la que ya llevo más de 30 años.

Otra experiencia que tuvo en esas aulas grandes, con grandes ventanales, de ladrillo, y que permitía soportar las inclemencias del clima, es el haber tenido en primer año 84 alumnos, de los cuales “82 enseñó a leer, y por lo cual le dieron un diploma, un reconocimiento por parte de la supervisión escolar”.⁵³ Esta situación vivida por el profesor Asunción y que él platicó con emoción, finalizó según sus palabras “el gusto por la escuela y el hacer las cosas bien”

También en su pueblo de origen trabajó en la escuela María de la Luz Márquez Gutiérrez; tuvo su ventaja porque “nunca batalló con el transporte como otros maestros, puesto que ambas escuelas estaban a dos cuadras de distancia de su casa”⁵⁴. El director Asunción me relató que la experiencia que tuvo en esta escuela fue que:

“allí por primera vez fui director: primeramente interino...hice en lo material y yo creo que también en lo educativo muchas cosas que me dejaron muchas satisfacciones. Esta escuela con recursos del programa que hizo Colosio hice un teatro infantil que se lo dediqué a un compañero maestro que ya falleció y yo considero que yo aprendí mucho con él; era supervisor de zona Ildegardo Bojórquez Bustamante. También le

⁵³ Entrevista al profesor Asunción el 17 de enero de 2002.

⁵⁴ Entrevista al profesor Asunción al 18 de enero de 2002.

puse bardas, le puse banquetas, coolers a toda la escuela, nuevos, grandes....en aquel tiempo se usaban los mimeógrafos...compré un mimeógrafo...que era un logro, una ventaja hacer las pruebas allí en la escuela....⁵⁵”

En este relato capto que el profesor Asuncion no es de los que se quedan disfrutando de su status y se conforman con hacer cosas para los demas, sino para hacerla por si mismo (NEVILLE, 1995, p.20) y en esta primera experiencia, asi se proyecta. Ademas de esto, como director el me testimonió que “no batalló tanto” puesto que ya había sido auxiliar en la supervisión en la que estaba a cargo el profesor Ildegardo y mucha de la documentación que se pedía a los directores ya la conocía. Sin embargo, me comenta que “no es lo mismo ver los toros desde la barrera que verlos en el ruedo” y al asumir la dirección muchas veces “no basta el tener buenas intenciones puesto que la preparación que recibe uno para ser directivo unicamente se circunscribe a la experiencia vivida en la escuela” y con esto, según sus palabras “uno va dando tumbos como los borrachos, estrellándose contra las paredes, los postes, el suelo y todo lo que se nos atravesiese” entendiéndose con ello, que la cero preparación los orilla a la práctica en la toma de decisiones de ensayo y error.

⁵⁵ Entrevista al profesor Asunción el 18 de febrero de 2002.

Al expresar parte de su vida profesional “se nota como una persona satisfecha de sus inicios y del trabajo que le ha tocado desempeñar”⁵⁶. Todo esto fue del 88 al 93 en las que el profesor Asunción fue director y la gran cantidad de años que trabajó en la escuela, 24 en total. En todo este tiempo que le dedicó a la región también fue auxiliar del supervisor Ildegardo y le tocó recorrer toda esta zona que corresponde a: BÁCUM, San José, San Ignacio Río Muerto, Pueblo Yaqui, la colonia Progresista, la Estrella, Rosario Tesopaco, Nuri, Mova, Cócorit, San José de BÁCUM y el Campo 38.⁵⁷ Experiencia esta que le dejó utilizando sus mismas palabras “una gran cantidad de amigos y de experiencia laboral”.

Asimismo hace siete años que se jubiló y desde entonces radica en Hermosillo, Sonora. Ha ocupado la dirección interina en distintas escuelas de la ciudad, y también en Sahuaripa⁵⁸. En el último ciclo escolar 2001- 2002 lo comisionaron para que dirigiera dirige la escuela primaria Nueva Creación Núm. 2, Solidaridad Poniente, en la cual se desarrolla la investigación.

El profesor Asunción se proyecta como “una persona amable, humana y bondadosa; le gusta escuchar a la gente, y tener contacto con la comunidad de padres de familia. Tiene como virtud el saber gestionar ante las distintas instancias y también procura delegar trabajo

⁵⁶ Observación realizada el 20 de enero de 2002.

⁵⁷ Pueblos de la región del yaqui.

⁵⁸ Municipio del Estado de Sonora.

hacia el auxiliar y otros elementos que participan en la escuela ⁵⁹. Todo ello porque el dice que “un director inteligente es aquél que trabaja menos y logra más”

Este recorrido por la experiencia docente – directiva del profesor Asunción tiene la intención de justificar el hecho que cada persona es única genéticamente hablando y en su forma de ser y actuar y por lo mismo considero en forma personal que la riqueza de este estudio radica en eso precisamente.

B. Asunción al puesto directivo

El asumir el puesto de director de una escuela de educación primaria tiene una serie de pasos, además que va acompañada de ciertas circunstancias que marcan el desenvolvimiento del profesor que asume tal puesto. Para dar una idea de la forma y también de las circunstancias el profesor Asunción testimonia lo siguiente:

“siempre se ha manejado a través de escalafón, y desde mucho antes ¿no? Usted sabe que allí en escalafón...ahí se acreditan los puntos de acuerdo con los estudios o con los años de servicio, tienen un valor diferente ¿no?...Una boleta en la normal superior, una constancia de esto , un algo... algún documento tiene validez, y cada año de servicio tiene una validez. No sé si tenga cinco puntos ahorita, entonces se acumulan y se

⁵⁹ Observación realizada el 13 de febrero de 2001.

boletinan; quien haya acumulado más puntuación, si le conviene la plaza de director en el lugar donde haya quedado, pues...porque la boletinan después de ... de los cambios ¿no? Primero se hacen los cambios y luego ya lo que queda vacante, ya se boletina y ya el que gane , el que tenga más puntos es el que es director”⁶⁰.

Por otra parte, y para confirmar lo que expresó el profesor Asunción, acudí a la normatividad que existe para tal efecto. El Reglamento de Escalafón para los Trabajadores de la Educación al Servicio del Estado de Sonora. norma que rige las promociones de los diferentes puestos, indica que al efectuarse los cambios y al desocuparse alguna plaza de director del plantel de educación primaria

“ las plazas deben boletinarse, lo hará de inmediato fijando un plazo de quince días hábiles para la recepción de las solicitudes mismas que deberán hacerse por escrito y firmadas por el interesado, cerrándose a las quince horas del décimo quinto día, no se tomarán en cuenta solicitudes telegráficas, telefónicas, verbales o las recibidas después del vencimiento del boletín. (Art. 39) Tendrá derecho a participar en el boletín de una plaza determinada el trabajador que tenga en su expediente: Acta de examen o título de profesor de enseñanza primaria, documento comprobatorio de tener cuando menos seis meses de

⁶⁰ Entrevista al profesor Asunción el 16 de abril de 2002.

servicio en la plaza inmediata inferior en que la Comisión de Escalafón emita el Boletín” (Art. 40, 1983, p. 9).

Además de lo anterior, el mismo reglamento aclara que

“si algunos de los ganadores no aceptasen la ubicación que le corresponde, después de escogerla los concursantes de mayor puntuación, deberá renunciar por escrito a los derechos que le otorgue el dictamen de ese boletín, pasando los derechos al concursante que le siga en puntuación. Para efectos de puntuación escalafonaria se tomarán en cuenta los documentos señalados en el Artículo 40 del presente reglamento que el concursante o la Dirección General de Educación en su caso hayan presentado hasta la fecha de recepción de la solicitud de concurso o solicitud de la propia Dirección General de Educación Pública” (Art. 44 y Art. 46, 1983, p. 10).

Es por esto que renglones arriba el profesor Asunción declaraba que la única preparación que recibía para ser director era la experiencia vivida en la escuela y al asumirlo comienza a aprender a hacer su trabajo “dando tumbos”.

Las condiciones en que se arriba al puesto directivo las tome en cuenta porque da luz acerca del por qué se da o no una problemática al ejercer la función directiva. En este caso el profesor Asunción dice que: al ganar la plaza de director “se sale inmediatamente del grupo a la

plaza inmediata superior que es la dirección”⁶¹. A la pregunta expresa de si recibe capacitación para ejercer el puesto el aclara que

“nunca, no había, ahora es cuando hay más práctica sobre la cuestión de los directores ¿no? de la función que verdaderamente debe cumplir un director; aprendía...más bien aprendía sólo o con la experiencia de los que ya habían pasado”⁶².

En lo que expresa el profesor Asunción, se infiere que para asumir el puesto directivo se requiere pasar por dos momentos: por un lado, el proceso de asignación de la plaza y por otro las condiciones en que lo asume. En relación al segundo momento voy a recalcar que los directivos al ser tales, llegan llamados por las autoridades sin recibir la suficiente preparación para ejercer su función (ALCANTARA, 2000, p. 25) lo cual podría provocar un práctica de ensayo y error según palabras del propio profesor Asunción.

En este sentido, se infiere que para director no se estudia y en el ámbito de la educación elemental se confirma que el “nuevo director” inicia su trabajo “dando tumbos” tal y como lo dice el profesor Asunción renglones arriba y que lo único que lo acompaña para tomar sus decisiones es su sentido común.

⁶¹ Entrevista al profesor Asunción el 16 de abril de 2002.

⁶² Entrevista la profesor Asunción el 16 de abril de 2002.

C. Breve descripción externa e interna del directivo.

Antes de iniciar el desarrollo de este apartado es conveniente definir lo que es descripción externa e interna. En mi concepción personal, al describir una persona se trata de plasmar con palabras la personalidad de un individuo, en este caso el prof. Asunción. Así pues se acudió a entrevistar a las personas que a diario conviven con él y a él mismo para atisbar un poco en la parte externa e interna como ente individual.

Para conocer con más profundidad al director desde su propia perspectiva (interna) y la perspectiva que tienen los profesores acerca de él (externa) se le pidió a los docentes que escribieran en hoja en blanco las cualidades y defectos del director, lo positivo y lo negativo. Lo mismo se le pidió al profesor Asunción. El resultado arrojado al entrevistar a diez profesores fue el siguiente:

*es muy buena gente.

*es una persona que se preocupa por la escuela.

*sabe gestionar mejoras para la escuela y ponen como ejemplo el remozamiento de los baños que estaban en muy malas condiciones y el arreglo de la dirección.

*nunca dice que no cuando alguien lo solicita un permiso.

Lo anterior fue lo positivo; en relación a lo negativo el resultado fue el siguiente:

*La profesora Verónica únicamente escribió lo positivo para no comprometerse.

Los nueve restante no tuvieron reparo en escribir y coincidir en que:

*el profesor es demasiado buena gente y algunos profesores abusan de él.

*en las diferentes reuniones que sostiene con ellos o con los padres de familia se extiende demasiado y no sigue un orden del día.

*Llama la atención en forma general y la pagan quienes no la deben.

*no hace gran cosa para reprender a los docentes que incurren en faltas.

*es desordenado en los papeles.

*implementa medidas que no se cumplen (cerrar la puerta al dar el timbre y no se cumple)

Al director Asunción no se le pidió que escribiera en una hoja sino que se le entrevistó y se arrojó los resultados siguientes:

Lo positivo:

*se considera una persona amable, con facilidad para hacer amigos.

*No le gusta lastimar a los demás.

*procura “echarle todos los kilos” al trabajo.

*me podrán acusar de todo menos de flojo.

Lo negativo:

*soy demasiado condescendiente con las personas.

*no sé ser mala persona.

*no tengo facilidad para seguir un orden.

*en ocasiones me extralimito en las explicaciones y creo que canso a la gente y no me doy cuenta hasta después de un rato o cuando alguien me dice “profesor no podríamos ir al grano, ya son las seis y todavía nos falta mucho”⁶³.

En esta confrontación de percepciones se describe los por qué de las decisiones que toma el Prof. Asunción en base a como lo perciben los demás y cómo se considera y observa a sí mismo, lo cual da como resultado, desde mi punto de vista, un abuso o una armonía en las relaciones interpersonales que sostiene el directivo con su personal.

D. La figura directiva y su toma de decisiones en diferentes ámbitos.

Cabe aclarar que la toma de decisiones llevadas a efecto por el directivo en estudio toma como punto de partida el sentido común y un primer nivel de normatividad como lo es las prescripciones emitidas por la SEP, por ser estas un buen lugar donde se puede abreviar para comparar lo que es y lo que debe ser. Ya con más experiencia y en una segunda investigación se puede tomar como referencia de normatividad lo que marca la teoría administrativa.

⁶³ Entrevista al profr. Asunción el día 3 de diciembre de 2002.

1. Interrelación con los docentes.

En la cotidianeidad de la escuela y en esa relación diaria con los docentes, además que es una parte de sus facultades; el directivo es forzado a tomar decisiones. Son muy variadas y de distinto origen. Para muestra de ello, presento el caso:

A. Un docente que por distintas circunstancias falta a sus labores:

“Asunción:- ¿quién faltó?

Servando:-¿quién cree?

Asunción: ¿a poco faltó otra vez Oswaldo?

Servando: -“exácatamente”. ¿Qué hacemos con el grupo?

Asunción: - Póngales un trabajo. A ver si de milagro llega.

Si no en el recreo los despachamos.

Servando: -¿Por qué faltaría? No se ha reportado ¿verdad?

Asunción:- no , no se ha reportado; éste sería el tercer día; lo malo es que no avisa y cuando viene trae incapacidad médica... y así no se puede hacer nada. Me voy a tener que poner más abusado.⁶⁴

El día siguiente el profesor Oswaldo se presentó y al llegar con el director le dijo que

⁶⁴ Observación realizada el 14 de noviembre de 2001.

había estado muy mal de la columna y que por eso había faltado y que para eso traía incapacidad médica. El profesor Asunción toma la incapacidad médica y le pide que le ayude a cuidar el grupo del profesor José ya que no ha llegado, además que sus alumnos se habían ido porque creían que no iba a ir.... Y para cuando dieron el timbre no había ninguno.⁶⁵

Para este tipo de problemas laborales relacionados con inasistencias la normatividad existente es amplia. Ejemplo de ello lo da la Ley del Servicio Civil para el Estado de Sonora, el cual marca que el trabajador debe “asistir puntualmente a sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, sujetándose a la dirección de sus jefes o superiores jerárquicos, observando estrictamente los reglamentos interiores y las demás disposiciones que se dicten en atención al servicio” (LSCPEEDS, 1977, p. 9). También dice el trabajador debe “guardar el respeto y consideración debidos a sus jefes, iguales y subordinados y tener para el público atención, consideración y respeto, dándole todas las facilidades que sean compatibles con las disposiciones dictadas para el despacho de los asuntos” (LSCPEEDS, 1977, p. 9).

⁶⁵ Observación realizada el 15 de noviembre de 2001.

Otra circunstancia en la que el profesor Asunción toma una decisión donde le da un sesgo personal a la normatividad es en lo siguiente:

“estaban reunidos el director y su personal docente abordando el tema de los permisos a los que tenían derecho y aquél los conminaba a que no abusaran de los permisos ya que algunos primero tomaban el permiso y después lo pedían. Les solicitaba que de pérdida avisaran, ya que el no era su enemigo sino su amigo y que comprendería si se les presentaba alguna emergencia”⁶⁶.

Para este caso la norma indica que la solicitud de permiso se hará como mínimo 24 horas antes de la fecha de efectos (NORMATIVIDAD APLICABLE PARA EL OTORGAMIENTO DE LICENCIAS CON GOCE DE SUELDO A LOS TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA AFILIADOS A LA SECCIÓN 54 DEL S. N. T. E., 2002. p2). Esta contraversión a la norma no es que sea desconocida para el directivo, lo que pasa es que el dice “yo también fui maestro y sé de sus problemas”

2. Interrelación con los padres de familia.

En la relación que el directivo sostiene con la comunidad de padres de familia se dan diversas situaciones que implica un decidir

⁶⁶ Observación realizada el 15 de noviembre de 2001.

por parte de la cabeza de la institución; ejemplo de ello es la elección de .la nueva mesa directiva que apoyará a la escuela en el ciclo escolar.

A. Un testimonio, de esta realidad, se dio en el seno de una reunión que el profesor Asunción tuvo con los profesores con el fin de ponerse de acuerdo para decidir quienes quedarían en la nueva mesa directiva de la asociación de padres de familia; motivado quizá por la falta de compromiso de los padres para asumir los puestos de la sociedad de padres (FERNANDEZ, 1999, P. 639) o la otra vertiente, la cual tiene que ver con elegir a alguna persona que colabore y no cause problemas a la escuela.

“Quiero que me manden los nombres de los padres de su salón que quedaron como miembros de la mesa directiva, para de ahí nombrar a los que estarán en la asociación de padres de la escuela.....por favor me dicen quiénes de ellos son colaboradores...ya el día de la junta general nomás se los presentamos a los padres.⁶⁷ (Obs. 20/09/01).

Para este caso la normatividad marcada en el Reglamento de Asociación de Padres de Familia me indica que

“Los directores de las escuelas de educación preescolar, primaria y secundaria, convocarán a las personas a que se refiere el artículo 9° de este reglamento, dentro de los 15 primeros días siguientes a la

⁶⁷ Observación realizada el 20 de septiembre de 2001.

iniciación de cada ciclo escolar, para que reunidas en asamblea, constituyan la Asociación de Padres de Familia de las escuelas y elijan a su mesa directiva, en los términos que más adelante se establecen, levantándose las actas correspondientes, con la conformidad que señala el artículo 49.

Las asambleas que se celebran para elegir a las mesas directivas, designarán una mesa de debates provisional integrada por un presidente, un secretario y tres escrutadores. Se declararán electos quienes obtengan mayoría de votos” (AEPAF, p. 2, 2002).

“El director al llevar a cabo la reunión de padres de familia, siguió lo que marca el anterior artículo, con la aclaración de que ya se sabía quiénes conformarían la nueva Asociación de Padres de Familia para los próximos dos años”⁶⁸(Obs. 27/09/01)

Considero que la premura del tiempo y por hacerlo así se facilita la marcha armoniosa de la institución es el por qué el director actúa así. Considero y esto como una opinión personal, que el director si conoce la forma normativa de elegir a la mesa directiva de la escuela, sin embargo no la aplica como debiera.

⁶⁸ Observación realizada el 27 de septiembre de 2001.

B. Otra decisión que tuvo que tomar el directivo es en el siguiente caso:

El director se disponía a llenar una documentación que la supervisora le había enviado; en eso llegó una señora que tenía a su hija en segundo grado; entró, saludó y le planteó lo siguiente:

“fíjese profesor, no sé cómo decirle... por dónde empezar... --el director le dijo: -cálmese y comience por el principio y se sonrió con la señora. La madre de familia que se llamaba Rosario, le planteó que tenía problemas con su esposo, que no la respetaba, que la trataba mal. El director le preguntó que si la golpeaba y ella dijo que no pero que la ofendía mucho porque le decía que no le gustaba porque estaba muy gorda. El profesor Asunción la cuestionó en relación a la forma en que él podía ayudar. Rosario le dijo que tenía unos parientes en Tijuana y que pensaba irse con ellos y además se llevaría a Azucena con ella (así se llamaba la niña que estaba en segundo grado). El motivo de su visita era que quería los papeles para inscribir a la niña allá. El profesor Asunción le recomendó que no hiciera eso porque ya estaban en el mes de mayo, estaba por terminar el año y no le convenía llevársela porque en las escuelas ya no había altas. Le comentó que se llevara a la niña y que el hablaría con la maestra, para que le pusiera las últimas calificaciones y por allá del 10 de junio⁶⁹ se

⁶⁹ En Sonora el calendario escolar termina en esta fecha porque junio, julio, agosto y septiembre son los meses en que la temperatura sube a más de 40° centígrados y en muchas escuelas de Hermosillo no hay la

viniera de Tijuana a recogerla. La señora Rosario le contestó que no iba poder devolverse a Hermosillo porque tenía miedo que su esposo la encontrara al llegar. Entonces ella le pidió de favor que si su esposo iba que no le diera razón de la niña ni de ella. El director le volvió a preguntar como le hacía con la boleta. Ella le dio la dirección de Tijuana para que le enviara la boleta allá; pero antes le preguntó que si le haría ese favor y el director le dijo que si.⁷⁰

La descripción no termina allí, ya que tiempo después, a los cinco días se presentó el marido de la señora y esto fue lo que sucedió:

“entró, saludó y dijo: mi nombre es Ramón y vengo a preguntarle si no sabe algo en relación con la niña Azucena... le pregunto porque hace días tuve un problema con mi esposa y desde entonces no la he visto, la verdad nunca pensé que se fuera a ir. Yo ya sé dónde puede estar... a lo que vengo es a preguntarle en que situación quedó la niña, quiero saber cuando van a entregar boleta; porque un vecino me dijo que todavía no la iban entregar, que hasta la última semana de clases es cuando la van a entregar. El profesor le contestó que sería hasta el último día de clases. El señor Ramón le comentó que ese día iba a venir a recoger la boleta, le dio las gracias y salió de la dirección. El

suficiente agua para los aparatos de refrigeración (cooler). Además que la mayoría de las escuelas están hechas de bloque, el cual no es térmico y por lo mismo es muy caliente en verano y muy frío en invierno.

⁷⁰ Observación realizada el 18 de mayo de 2000.

profesor Asunción volteó hacia donde estaba Servando su ATP⁷¹ y le dijo: ¿ahora qué hacemos? Servando le contestó: ¿qué hacemos?...qué hace ...eso le pasa por andar de Celestino guardando secretos. Escríbale a la señora a Tijuana y coméntele lo que pasó.⁷²

La normatividad para esta clase de decisiones es clara en cuanto que especifica que son los padres quienes pueden reclamar o recoger los papeles oficiales, y en ningún caso marca que se puedan hacer “arreglos”.

3. Interrelación con los alumnos del plantel.

Las decisiones directivas en este aspecto son una gran diversidad y de muy distinta naturaleza. Para testimoniar se presenta la situación siguiente:

A. caso de un niño que ha tenido “mala conducta” en lo que iba del año.

Este alumno lo llevaba el profesor José con el director porque le había pegado a un niño de otro grupo cuando ambos venían del baño, la profesora Celia los vio y le gritó a “Toto” para que fuera con ella y reclamarle... pero lo que hizo el niño fue correr e ignorar a la maestra; el nombre del niño es Ricardo o

⁷¹ Auxiliar Técnico Pedagógico.

⁷² Observación realizada el 23 de mayo de 2000.

“Toto” como le dicen sus compañeros. Al llegar con el director Asunción, el profesor le expone el problema y hace un recuento de todas las acciones malas que ha hecho Ricardo desde que entró a la escuela y pide la expulsión del niño por el bien de los otros alumnos. El director le dice que no le está permitido expulsar a nadie de la escuela...pero si suspender. Lo que vamos a hacer es que ya no venga y que se presente en julio para darle su certificado.⁷³

Al respecto la normatividad existente para esta problemática observa y marca que “corresponde al director de la escuela cumplir y hacer las disposiciones de Secretaría de Educación y Cultura y de la Supervisión de la Zona Escolar (REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS OFICIALES O PARTICULARES, p. 4, 1985). Dentro de las disposiciones que indica la SEC está el

“lograr que los niños establezcan en la comunidad escolar las formas de convivencia armónica y constructivas, la responsabilidad que ellas implican y que se ejerza la libertad personal en un marco de respeto hacia los demás y hacia sí mismo.(REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS OFICIALES O PARTICULARES, p. 1, 1985)

⁷³ Observación realizada el 20 de febrero de 2002.

En relación a este caso, no hubo necesidad de “suspender” al niño, puesto que su mamá tuvo problemas con su marido y se tuvieron que ir a vivir a otra colonia.⁷⁴

B. Elección de la Sociedad de alumnos.

En esta decisión en la que se tiene que elegir a los representantes de los alumnos, el profesor Asunción le da un sesgo personal a la elección de la nueva mesa directiva ya que, para tal efecto, le indica al profesor Servando que vaya y que les diga a los maestros que, por la premura del tiempo hay que elegir a la sociedad de alumnos “pero ya”. Es por ello que les pide que les mande a dos de sus “mejores gallos” para de ahí elegirlos.

Pues bien, cada maestro mando a dos de sus alumnos más sobresalientes, los reúne en una de las aulas que no se ocupan, les explica el motivo de la reunión, las responsabilidades y derechos que tiene una sociedad de alumnos y les pide que mientras va y atiende a una madre de familia elijan a un Presidente, un Secretario, un Tesorero, un Primer vocal, un Segundo Vocal y un Tercer vocal.

Cuando llegó de atender a una madre de familia que quería una carta de buena conducta, ya los niños habían elegido a la nueva Sociedad de alumnos.⁷⁵

⁷⁴ Observación realizada el 28 de febrero de 2002.

⁷⁵ Observación realizada el 15 de octubre de 2002.

En relación a esta decisión la normatividad plasmada en el Manual para el Funcionamiento de las Sociedades de Alumnos de las Instituciones de Educación Primaria y Secundaria del Estado de Sonora indica que la Asamblea General será el máximo órgano de gobierno de la Sociedad de Alumnos y serán ella, con el quórum correspondiente quien elegirá a sus representantes (la mitad de sus miembros mas uno). Antes de la elección se formarán planillas que darán a conocer a la comunidad escolar sus propuestas. En el tiempo previsto se votará en asamblea para elegir a la planilla ganadora (Manual para el funcionamiento de las sociedades de Alumnos de las Instituciones de Educación Primaria y Secundaria del Estado de Sonora, 2003)

Tradicionalmente y por el conocimiento que tengo de esta escuela, siempre se ha contravenido la normatividad al respecto y en base al sentido común, y por ser menos complicado así se elegido la sociedad de alumnos.

4. Interrelación con las autoridades.

El profesor Asunción, en su relación con las autoridades, en este caso la supervisora Treviño, tiene dos puntos de partida: por un lado se presenta como una persona que respeta lo que la SEP normativamente propone, por otro, toma sus riesgos, ya “que si preguntara o pidiera la autorización de la supervisión se le negaría”. Un ejemplo de esto es:

A. La cuestión de los horarios.

“Servando, algunos profesores me han pedido salir más temprano... y pues yo creo que a partir de mañana vamos a salir a las cinco y media porque se está poniendo muy oscuro⁷⁶, avísales a los maestros y diles que va a ser un acuerdo interno; y diles también que me apoyen en caso de que se enteren en la supervisión y me regañen. Cutberto, que en ese momento entraba a la dirección , dijo: - no sé porque se preocupa, si en muchas escuelas vespertinas se sale temprano”.⁷⁷

De acuerdo a esta temática la normatividad también indica que

“en días escolares, las horas de labor escolar se dedicarán a la práctica docente y a las actividades educativas con los educandos, conforme a lo previsto en los planes y programas de estudio aplicables; también aclara que las actividades no previstas en los planes y programas de estudio, o bien la suspensión de clases, sólo podrán ser autorizadas por la Secretaría, estas autorizaciones únicamente podrán concederse en casos extraordinarios y si no implican incumplimiento de los planes y programas ni, en su caso del calendario señalado por la Secretaría de Educación Pública. Por último, se dice que de presentarse interrupciones por caso extraordinario o de fuerza

⁷⁶ En Hermosillo, en el mes de noviembre, diciembre y enero, el sol se oculta entre las cinco y las seis de la tarde.

⁷⁷ Observación realizada el 14 de noviembre de 2001.

mayor , la Secretaría tomará las medidas necesarias para recuperar los días y horas perdidas (BOLETÍN OFICIAL DEL EDO. DE SONORA, p. 12, 1994).

Quizá en esta circunstancia el desconocimiento de la normatividad que debería regir la decisión del director no es tal, sino más bien acomodarse a las necesidades de la comunidad y evitar los problemas que pudieran suscitarse en relación a la aplicación irrestricta del lineamiento normativo.

B. Llenado de documentación.

La escuela que dirige el profesor Asunción, es grande por la gran cantidad de grupos y de alumnado existente; esto unido con la circunstancia escolar actual en la que es mucho el peso que tiene los procedimientos burocráticos, los cuales requieren mucho tiempo y que consecuentemente se le resta a los aspectos esenciales de la función directiva (ROSAS, 2003, p.29); hecho que respalda el siguiente comentario:

en una ocasión el directivo estaba “resongando” porque no le cuadraban los números del INEGI⁷⁸ y la estadística. Le comentó al profesor Servando, que para el próximo año, no hay que confiar en los docentes y vale más ir salón por salón a ver si efectivamente, están

⁷⁸ El INEGI, todos los años, a través de la Supervisión escolar, hace llegar a los directores de las escuelas una documentación que se tiene que llenar al inicio y al finalizar el año. En éstos, se consigna la cantidad de alumnado, su edad, si son repetidores, si tuvieron preescolar o no, que profesores están en carrera magisterial, en qué nivel, y muchos datos más. Esta profusión de datos hace difícil su llenado porque al terminar de llenarlo todo debe de “cuadrar”.

esos repetidores que dicen tener y resulta que después no están, ese niño que dieron de alta en octubre y que después en estadística ni existe. Estos números están para volverse loco...lo que no me explico Servando es ¿Por qué demonios tenemos que hacerle la chamba al INEGI, que vengan ellos, y que chequen⁷⁹ lo que hay en la escuela. Hay mucho estudiante de preparatoria que presta su servicio social... que se valgan de ellos para que recaben toda esa información....el profesor Servando nomás lo miraba.⁸⁰

Para este tipo de situación-decisional; en el mismo documento del INEGI se aclara que de acuerdo a las Disposiciones de la Ley de Información, Estadística y Geografía los informantes⁸¹ estarán obligados a proporcionar con veracidad y oportunidad los datos e informes que les soliciten las autoridades competentes para fines estadísticos, censales y geográficos, y a prestar el auxilio y cooperación que requieran las mismas(Artículo 42). Dicha ley nos aclara que cometen infracciones a lo dispuesto por esta ley quienes en calidad de informantes se niegan a proporcionar datos, informes o a exhibir documentos cuando deban hacerlo, dentro del plazo que se le hubiere señalado; suministrar datos falsos, incompletos o incongruentes; omitan inscribirse en los registros establecidos por esta ley o no proporcionen la información que para

⁷⁹ Verifiquen

⁸⁰ Observación realizada el 25 de mayo de 2001.

⁸¹ El artículo 36 de tal ley indica que son informantes de los sistemas nacionales las personas físicas y morales, más específicamente los funcionarios y empleados de la federación, así como de los gobiernos de los Estados y de los Municipios, los directores, gerentes y demás empleados de las entidades paraestatales o de otras instituciones sociales y privadas

esto se requiere y contravenga en cualquier otra forma sus disposiciones(Artículo 48)

A lo que observe y relación a este apartado el sí desconocía el articulado que marca la obligación de proporcionar información a las autoridades competentes por el sólo hecho de ser un servidor público.

C. Visita al Museo infantil “La burbuja”.⁸²

En esta ocasión el director recibió una llamada por parte de la supervisión para preguntarle por qué motivo habían suspendido clases el día anterior. Sucedió que en el día que se refería la llamada los niños de cuarto a sexto grado les tocó visitar el mencionado museo. Este día había llovido en la hora de entrada y existe la costumbre en esta comunidad que si hay mucha probabilidad de lluvia, y con más razón si está lloviendo en la hora de entrada los niños no asisten⁸³. Al director se le hizo fácil darle permiso a los docentes para que se fueran a sus casas. La llamada cuestionaba al director acerca del por qué se habían suspendido las clases. A los niños que fueron al paseo llegaron de vuelta a las 17: 20 horas, los padres ya los estaban esperando y se los llevaron. El director no informó a la supervisión del viaje a la “burbuja” porque supuso que al ser un programa patrocinado por las autoridades de la SEC, estas darían aviso.

⁸² Museo que patrocina viajes para que las escuela visiten sus instalaciones.

⁸³ Esta situación es motivada por la gran cantidad de arroyos que cruzan la colonia y las calles, al no estar pavimentadas y no contar con sistema de alcantarillas, provoca que las aguas broncas formen caudales que ponen en peligro la integridad de las personas, sobretodo si son niños.

El director le comentó a su auxiliar el profr. Servando que eso se ganaba por andar de buena gente. Sin embargo, voy a hacer un informe⁸⁴ por escrito para decir los motivos que tuve para tomar tal decisión. Para esta decisión, su reglamentación marca que por ningún motivo se puede suspender clases salvo excepciones climáticas.(BOLETÍN OFICIAL DEL EDO. DE SONORA, p. 12, 1994).

En ocasiones la realidad supera la norma y el directivo tiene que tomar una decisión, sin embargo, esto cae dentro del sentido común puesto que así se estila en esta escuela; la duda, y a título personal me cuestiono, que sucedería si se aplicara la normatividad tal y cómo se marca.

⁸⁴ Ver anexo. Este documento tuve acceso a él porque el director me pidió de favor que lo pasara en limpio en mi casa.

CONCLUSIONES.

1) Las acciones que el director realiza están dirigidas a dar respuesta a distintos e importantes aspectos concatenados a la operación de la institución escolar. El sesgo personal que el directivo le da a su actuar cotidiano repercute e influye en la forma en que la escuela se organiza: su mantenimiento, uso de la jornada de trabajo, la utilización de los espacios, el aspecto administrativo, etc. En las observaciones realizadas tuve el privilegio de tomar nota y ser testigo del cúmulo de actividades que realiza un director. Es prudente decir aquí que, en sentido figurado, es una especie de hombre orquesta ya que lo mismo va a los baños a revisar una tubería, lleva una niña accidentada con el doctor, atiende a un padre de familia, revisa el desayunador escolar, va con un grupo a dar algún sermón y un etcétera bastante largo.

Este abanico de actividades que en las definiciones de función directiva se le mencionan en forma general provoca que en ocasiones el director no sólo tenga que trabajar duro al interior de la escuela, sino también fuera y seguirle en su hogar.

2) Las observaciones y entrevistas realizadas y todo el trabajo que implica conceptualizarlas, categorizarlas y integrarlas en un informe me permitió cumplir con todos los objetivos, sin embargo no pude lograrlo en la profundidad deseada; debido quizá al tiempo invertido o,

también, a la falta de experiencia en este tipo de investigaciones. Probablemente en una segunda investigación o en más logre obtener la suficiente agudeza para poder captar la realidad en una forma más efectiva.

Logré describir el contexto social y el ambiente institucional , los recursos humanos de la institución escolar, el perfil personal y laboral del director y las decisiones que se gestan en una escuela primaria, aunque como indiqué, no en la profundidad deseada.

3) El directivo de esta institución, tanto en sus definiciones como en sus decisiones se acerca por un lado al sentido común y por otro a la normatividad. Es decir, al decidir o definir, sus definiciones o decisiones se basan en la normatividad, sin embargo, le da un estilo personal a éstas. Es pues una mezcla de norma con sentido común. Ejemplo de esto, es cuando en su escuela se elige la Asociación de Padres de Familia; él realiza todo el proceso que marca la reglamentación existente para este caso, pero, le da una variante al elegir de antemano a los que van a quedar en dicha asociación.

4)En ocasiones el directivo tiene que decidir, según su sentido común le indique. Esto se afirma porque, si bien es cierto que existe una normatividad, ésta no alcanza a cubrir toda la situación en la que se aplicará. Ejemplo de ello, es cuando el director decide recortar el horario en la salida por cuestiones de seguridad de los mismos niños. La normatividad marca que la salida en una escuela vespertina es a las 6

P. M. pero a esa hora en invierno ya no hay luz solar; es un medio de mucho vandalismo y de gran peligro para los que caminan por la calle...y entonces el director decide salir más temprano.

5)El contexto social – territorial en el que se su ubica la escuela es un elemento que influye en forma importante en el actuar y decisiones tomadas por el director porque como el mismo dice “no es lo mismo despachar a los alumnos en la escuela Heriberto Aja⁸⁵, donde los padres, en su mayoría son profesionistas, que aquí, donde los padres son de escasos recursos económicos y de escolaridad limitada y la palabra del profesor es ley”. (Entrev. 8/05/02)

⁸⁵ Esta es una escuela que se encuentra en un contexto social que está conformado con familias de recursos económicos altos.

Fuentes de consulta.

ALCANTARA, Teresa. ¿Qué preparación requiere un docente para ser Director? Revista Educación 2001. 68pp. México.

ABBAGNANO, Nicola. Diccionario de filosofía. Fondo de Cultura Económica. 1988.

ALLEN, Louis A. La función directiva como profesión. Ediciones Castillo. Madrid. 357 pp.

ANTUNEZ, Serafín. La acción directiva en las instituciones escolares. Editorial Horsori. 2000, Barcelona. 173pp.

ASOCIACIÓN ESTATAL DE PADRES DE FAMILIA. Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia. 2002. Sonora. Secretaría de Educación y Cultura.

BERGER Y LUCKMAN. La construcción social de la realidad. Amorrortu Editores. 1986. Buenos Aires. 227 pp.

BIZQUERRA, Rafael. Métodos de investigación educativa. 1989. España. Ediciones CEAC. 375 PP.

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO DE SONORA. 1994. Sonora. Órgano de Difusión del Gobierno del Estado de Sonora de la Secretaría de Gobierno. Dirección General de Documentación y Archivo. Edición especial núm. 19.

BOROCCI, H. P. Daniel. Introducción a los problemas de la filosofía. 2002. Buenos Aires. Cita en [http://usuarios iponet.es/ddt/problemas filosofia.htm](http://usuarios.iponet.es/ddt/problemas/filosofia.htm)

DE SAINT Exuperi, Antoine en Kolominski L. Ya. Psicología de las Relaciones Interpersonales en una Colectividad. Ed. Roca S. A. 255 p.

GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Ley de Información, Estadística y Geografía. Disposiciones. Artículo 36, 42 y 48.2000

ENCICLOPEDIA internacional de las ciencias sociales, 1979, 626 pp.

ESCALANTE Fortón, Rosendo. Investigación, organización y desarrollo de la comunidad. Editorial Oasis. México. 1988. 283 pp.

ESPELETA, Justa y Burlan Alfredo. La gestión pedagógica de la escuela. Ediciones UNESCO. México. 2000. 339 pp.

FERNANDEZ, Enguita Mariana. La profesión docente y la comunidad escolar. Crónica de un desencuentro. Ed. Morata. Madrid. 1999. 183 pp.

GOMEZ Dacali, Gonzalo. La dirección factor clave de la calidad educativa. Editorial Mensajero. Bilbao. 1992. pp.370.

GUTIÉRREZ, Claudio. Cómo ve la ciencia un filósofo. Costa Rica. 1997.
Consultar en: <http://www.conocimientocientificoy sentidocomúnhtm>.

HELLER, Ágnes. Sociología de la vida cotidiana. Barcelona. 1998. Ediciones Península. 416 pp.

LARA, Luis Fernando. El concepto de norma en lingüística. 1976. Ed. Colegio de México. México. 148 pp.

LEY DEL SERVICIO CIVIL PARA EL ESTADO DE SONORA. 1977. Lic. Manlio Fabio Beltrones Rivera. Gobernador del Estado de Sonora. Servicios Educativos del Estado de Sonora. 37 pp.

NAMO de Mello, Guiomar. Nuevas propuestas para la gestión educativa. 1998. SEP. México. 109 pp.

NEVILLE, Jones y Southgate Tim. Organización y función directiva en los centros de integración. Ed. La Muralla, S. A. 1995. Madrid. 231pp.

NORMATIVIDAD APLICABLE PARA EL OTORGAMIENTO DE LICENCIAS CON GOCE DE SUELDO A LOS TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA AFILIADOS A LA SECCIÓN 54 DEL S. N. T. E. Secretaría de Educación y Cultura-Sección 54 del S. N. T. E., 3 pp. , Hermosillo, Sonora.

PASCUAL Pacheco, Roberto en: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. UPN – SEP. 1995. Antología básica. 319 pp. México, D.F.

PASTRANA Flores, Leonor Eloisa. Organización, dirección y gestión en la escuela primaria. 1997, México, Ed. CINVESTAV. 141 pp.

PRATT, Henry. Diccionario de sociología. Fondo de Cultura Económica. 1980.

REGLAMENTO DE ESCALAFÓN PARA LOS TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN AL SERVICIO DEL ESTADO. 1983. Sonora. Dr Samuel Ocaña García, Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de Sonora.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS OFICIALES O PARTICULARES. 1985. Sonora. Secretaría de Fomento Educativo y Cultura.

ROSAS Carrasco Lesvia Oliva. Aprenda a ser maestro rural. Ed. Fundación para la Cultura del maestro A. C. 2003. México. 378 pp.

SCHUTZ, Alfred. *El problema de la realidad social*. Amorrortu Editores. 1962. Argentina. 316pp.

SCHWARSTEIN, Leonardo. *Identidad de las organizaciones*. Ed. Paidós. 2000. Buenos Aires. 315 pp.

SOTO, Álvarez, Clemente. Derecho y nociones de derecho civil. 1975. México. Editorial Limusa. 387 pp.

TAGLIACOZZO, Giorgio, Money Michael, Philipp V. Donald. Vico y el pensamiento contemporáneo. Fondo de Cultura Económica. México. 1987. 470pp.

WILBER en Comunidades virtuales: una definición y caracterización tentativa. 1997. Venezuela. <http://nacho.Homelinuy.org/ciberpsicologia/index.html>

WOODS, Peter. La escuela por dentro. Ediciones Paidos. España. 1989. 217 pp.

ZÚÑIGA Rodríguez, Rosa María. Sociedad, clases y contrato social. Revista Cero en Conducta. México. 2000. 63 pp.