

Gobierno del Estado de Yucatán  
Secretaría de Educación  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR y SUPERIOR

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD 31-A MÉRIDA

**SER DIRECTOR... UN PROCESO DE AUTOAPRENDIZAJE**

Martín Augusto Alcocer González

TESINA EN LA MODALIDAD DE RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA  
PROFESIONAL PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE: LICENCIADO EN  
EDUCACIÓN BÁSICA

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO 2007

# ÍNDICE

## **INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I DE DOCENTE A DIRECTOR**

- 1.1 Mi Historia Docente
- 1.2 Director de Escuela

### **CAPÍTULO II FUNCIÓN DE DIRECTOR**

- 2.1 El Puesto de Director de Escuela
- 2.2 El Director y el Consejo Técnico
- 2.3 Las Visitas al Aula
- 2.4 Los Padres de Familia
- 2.5 La Supervisión Escolar
- 2.6 Funciones Generales y Específicas

### **CAPÍTULO III EL DIRECTOR COMO LÍDER**

- 3.1 Requisitos para el Liderazgo
- 3.2 Las Relaciones Humanas
- 3.3 Motivación, Requisito Indispensable
- 3.4 La Autoridad o el Poder

### **CAPÍTULO IV DESEMPEÑO PROFESIONAL COMO DIRECTOR DE ESCUELA**

- 4.1 El Reglamento y la Realidad Escolar
- 4.2 El Trabajo en la Escuela Multigrado
- 4.3 El Respeto, la Confianza
- 4.4 El Consejo Técnico
- 4.5 Los Padres de Familia
- 4.6 Motivación y Liderazgo
- 4.7 El Paso Siguiente

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCION

Egresado de la Escuela Normal, la preparación recibida durante cuatro años faculta al graduado para trabajar con profesionalismo ante un grupo de primero a sexto grados en la escuela primaria. Ciertamente es que los años transcurridos en el desarrollo de las clases en el aula ofrecen espacios de aprendizaje que moldean el carácter y estilo de enseñanza del maestro, pero ¿cómo prepararse para ser director de escuela?

El trabajo en la escuela permite al docente conocer parte del trabajo directivo, lo que no es suficiente cuando debe asumirse el puesto y colocar sobre los hombros la responsabilidad del éxito de un centro educativo. ¿Cómo ser un director que pueda lograr las metas propuestas?

Tengo la oportunidad de ser director de escuela en los tiempos de cambio de planes y programas, pues los resultados de calidad educativa hacen patente un acuerdo de emergencia. Se habla con mayor intensidad de constructivismo y de capacitar al maestro de grupo, pero la perspectiva reglamentaria del director de escuela, no cambia. Así, el desarrollo del aprendizaje del trabajo en el aula me motiva a tomar lo que me sirve y a adecuar lo que necesito para el trabajo con mis compañeros maestros; no existe la costumbre del trabajo colegiado y éste lo descubro por la interacción misma con el equipo docente.

Pretendo en este trabajo expresar mi experiencia en el aprendizaje para ser director de una escuela; en el primer capítulo rememoro mis inicios desde el examen de grado, las anécdotas como maestro de grupo, mi relación con directores y supervisores y el momento cuando me ofrecen ser director de una escuela. Es donde me cuestiono acerca de lo que he de hacer como tal.

En el segundo capítulo presento la teoría que sustenta el trabajo, tanto los

documentos oficiales, como textos escritos por expertos en el tema y que se convierten en justificantes de lo que realizo. Es necesario definir qué es ser director y cómo esto se lleva en la realidad, al tener la oportunidad de demostrarlo sin y con grupo a mi cargo en una escuela urbana o en un rural multigrado. Hago referencia al tema del Consejo Técnico como estrategia directiva para organizar, coordinar, seguir y evaluar el desempeño docente y los alcances del plantel educativo a mi cargo; considero esto un espacio de utilidad extrema para mejorar la calidad educativa. Señalo la necesidad de las visitas al aula y el diálogo con el maestro de grupo; de las relaciones con los Padres de Familia y su directiva, reconociendo el valioso apoyo que ofrecen y la buena comunicación que debe existir. Presento las diez materias administrativas que constituyen el reglamento oficial y que dan forma a las funciones directivas; en ellas están las responsabilidades que como director he de cumplir y que adapto con apoyo de los maestros que han laborado conmigo; para cerrar este capítulo menciono la perspectiva del director hacia el equipo que constituye la supervisión escolar, institución en donde debe desempeñarse de formar profesional todo director de escuela primaria.

En el tercer capítulo se sustenta la capacidad de liderazgo que el director debe de poseer, y que es la cualidad que le permite actuar de forma administrativa sin descuidar los aspectos técnico y pedagógico, insistiendo en el tipo democrático que permite escuchar y ser escuchado para tomar en cuenta la valiosa opinión de los maestros de grupo y que debe aprovecharse de manera inteligente a través de las relaciones humanas, tema también tratado en este capítulo. Para esto es necesario motivar; se menciona fugazmente en uno de los textos oficiales consultados, pero es un concepto necesario para asumir el rol de líder; por último hago el comentario correspondiente a las definiciones y roles de autoridad y poder.

El último capítulo de este trabajo lo utilizo para referir lo que a través de los años de servicio ha creado la experiencia directiva que hoy tengo. Comparo desde

luego lo establecido de forma reglamentaria y lo que he tenido que hacer en la vida escolar para apoyar al equipo de trabajo y conseguir un verdadero trabajo cooperativo; recuerdo mi trabajo de director con grupo y el momento cuando descubro la necesidad de trabajar con un clima de confianza y respeto y que al paso del tiempo me permite estructurar mejor mi idea de Consejo Técnico que además es influenciada por uno de los libros empleados para el efecto de este trabajo y señalado en la bibliografía apuntada al final.

Por último, las conclusiones son una correspondencia a lo descrito en los capítulos anteriores en las que manifiesto mi satisfacción por el trabajo realizado con los maestros de grupo, verdaderos motores del sistema educativo y puntualizo lo que cada tema ha permitido desarrollar un aprendizaje que me pone a pensar en la responsabilidad del puesto siguiente.

# CAPÍTULO I

## DE DOCENTE A DIRECTOR

### 1.1. Mi Historia Docente

Recuerdo muy bien aquel 17 de junio de 1981; en un aula especialmente adecuada para el evento, el sínodo me autorizaba para ejercer como Profesor de Educación Primaria; las palabras de aliento de la Directora de mi Escuela Normal, Profra. Narcedalia García Aguilar me enseñaron por donde seguir: "...es muy difícil hacer lo que escribiste en tu Informe Recepcional, pero sólo con decisión podrás lograrlo. Tú, entonces lo enseñarás a otros."

Eran ya las nueve de la mañana de otro día del mes de agosto y estaba, junto con otros compañeros que también se habían graduado, a las puertas de la Dirección Federal de Educación Primaria; la Profra. Berta María González Rodríguez terminó de firmar los despachos y la entrega había iniciado. De pronto, lágrimas por doquier; muchos condiscípulos deberían ir a trabajar a otros Estados de nuestro México; era un nuevo reto. Me preocupaban mis compañeras para quienes creí en ese momento, que les fue muy difícil hacerlo; el tiempo me demostraría mi equivocación y admiraría desde ese momento, la fortaleza de las mujeres que durante cuatro años estudiaron junto a mí. Yo me quedé en Yucatán.

Llegué entonces a la zona de Peto; el supervisor me envió a Tzucacab; una escuela de organización completa, con doce maestros; me recibió el director y me asignó el primer grado; hasta hoy, no entiendo por qué se consideraba como el de castigo y el que nadie quería, el que había de dejarle al "que llegue de último". Poco tiempo estuve en esta escuelas por cuestiones que mi ingenuidad no me hizo entender me re ubicaron y me comisionaron a una escuela multigrado, en el ejido Justicia Social, del municipio de Peto. Tuve quinto y sexto grado.

La experiencia docente fue muy grata. Entonces no había cursos de

actualización y cada problema debía de resolverse con los medios con que se contaran; el apoyo del supervisor no existía para asuntos técnicos o pedagógicos; sólo contaba con la comunidad. Ahí comprobé la bondad de los padres de familia cuando demostré el interés porque sus hijos aprendieran; y no fue sólo por las invitaciones a comer o para ofrecer un lugar donde vivir, sino al empeño puesto, aun siendo analfabetos, para conseguir con sus hijos, un buen nivel educativo. Recuerdo que iniciaron concursos de ortografía, de matemáticas, de historia; mis grupos, los de una escuela multigrado, obtuvieron los primeros lugares. Sin embargo, en el de sexto grado, quedé en último lugar. Eso me obligó a reestructurar mi forma de enseñar. Y esto me enseñó a revisar periódicamente el alcance de mis niños, y corregir si fuera necesario.

Al mismo tiempo me invitaron a cursos de matemáticas; no sé cómo, no recuerdo, pero el asesor no llegó y terminé dando el curso a los docentes. Se volvieron tradicionales los cursos para maestros; el recién llegado supervisor, el Profr. Luís Alfonso Arceo Silva, me invitó a colaborar con él en el desarrollo de ellos. Como reconocimiento me ofreció mi cambio al lugar donde empecé, Tzucacab, pero en otra escuela, la Emiliano Zapata a donde llegué precedido de la fama que dieron los cursos y los premios obtenidos por mis alumnos; lógico fue que me asignaron el sexto grado.

Por vivir en la comunidad, las tardes eran libres. El convivio con mis alumnos, la plática con los padres de familia motivaba invitaciones para conocer el municipio a pie, internándonos en el monte. Se me ocurrió aprovechar esto con mis alumnos quienes conocían esos caminos mejor que yo. Presenté un proyecto al director, el Profr. Ursus Rafael López Navarrete quien lo apoyó aduciendo que es el producto de la nueva generación. Los resultados fueron increíbles: un museo en el aula con piedras diversas, hojas de todo tipo, plantas, huesos, cada uno con descripciones precisas en clasificaciones inventadas por los alumnos. Aproveché lo que tengo para los temas de Ciencias Naturales y Sociales, además de Matemáticas y Español. Hoy descubro con asombro que relacionaba, vinculaba o concatenaba

asignaturas sin darme cuenta de ello. Ese año, mi alumno ganó el concurso de sexto grado en la zona, siendo derrotado en el nivel siguiente. Un reto para el próximo ciclo.

El supervisor escolar, enterado del proyecto presentado me invitó a comentarlo con los directores de las escuelas, quedando esto como mera información que no llegó al maestro de grupo. Emprendedor sin embargo, el inspector me llamó para apoyarlo en la supervisión, en el aspecto administrativo y para realizar algunas visitas a escuelas vespertinas; encontré un espacio para aprender más, porque tengo la intención de ser director..., luego supervisor.

Se me hizo fácil comentar con él lo que percibí en las escuelas y cómo mejorar la calidad de lo que enseñado, refiriendo para ello el trabajo del Consejo Técnico; quizás las conversaciones de maestros o el apoyo del director.

Tenía entonces ya experiencia como maestro (no mucha, apenas llevaba tres años de servicio) pero ya me interesaba trabajar por retos, aquellos que surgían a fin de cursos, cuando veía los resultados de mi grupo; pensé que no debía esperar tanto, pero, ¿con quién podría trabajar esto?

Solicitaban maestros para trabajar en la Secretaría de Educación que entonces se llamaba Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar, en la Subjefatura de Proyectos Académicos; pidieron a los supervisores que propusieran y mi nombre fue propuesto. Hubo reestructuración de zonas y el Profr. Arceo pidió su cambio para Valladolid, su lugar de origen y quería que me acercara a Mérida, mi ciudad de origen. Dejé el aula y trabajo detrás de un escritorio, en un espacio en donde no me ubicaba porque no entendía lo que se hablaba, la negociación que se hacía. Pasaron muchas cosas hasta que regresé al aula, a una escuela unitaria en la Hacienda Kantirix, del municipio de Tepakán. Solo, trabajé con la comunidad, ya sabía hacerlo y me tracé metas; así, mejoré la escuela, acerqué a las familias al trabajo educativo, abrí el aula por las tardes con

el pretexto de ver la televisión, para que las mamás compartieran lo que supieran como cocinar, hacer vestidos, puntadas especiales, o aprender a leer ya escribir a través del INEA; los papás ayudaban con el deshierbo, la pintura de la albarrada, del salón, etc.; además seguía ofreciéndome para dar cursos a maestros, lo que muy pronto debí hacer con intensidad por los cambios en los programas educativos.

El próximo cambio me llevó al municipio de Suma de Hidalgo, en la escuela "Jacinto Canek"; de organización completa, doce maestros y un prestigio tal en la comunidad, que competía con la primaria estatal que, por ciertos problemas, no ofrecía un nivel educativo como el de la mía, según la opinión de la gente.

Me correspondió ser maestro de primer grado, debía enseñar a leer ya escribir, sólo que con las perspectivas e innovaciones de la época que darían forma al Plan y Programas de Estudio del que me faltaba mucho por aprender y entender; había una diferencia, ya me atrevía a preguntar yeso me procuró acercamientos con los maestros. Creo que cuando alguien demuestra esa avidez por saber, abre los caminos para que los demás no se sientan mal si lo hacen, es decir, alguien debe empezar. De pronto me vi, informalmente, hablando de estilos de enseñanza; descubrí que hay muchas formas de enseñar a leer ya escribir, cada maestro con su librito, llámese como se llame, pero no con el libro de texto. Observé, sin embargo que las maestras que compartieron sus experiencias conmigo tenían algo en común: se preocupaban por el niño, por su edad, por la forma de pensamiento, por su madurez, por entenderlo siendo como él. Recordé a Pestalozzi y revisé la literatura que hablaba de Piaget. Hice mi propio librito. Así también di clase en segundo grado, para después dar en quinto y sexto; al mismo tiempo, cursos a maestros, acompañamientos a la supervisora, Profra. María Bolio Potenciano junto con su auxiliar Técnico, Profra. Mirna Lleana Contreras Heredia, formando un equipo de supervisión disímbolo, cada quien con su perspectiva y sus ideas para mejorar la educación. Seguía aprendiendo y formándome como maestro.

## 1.2 Director de la Escuela

La escuela donde trabajaba se quedó sin director, había solicitado su cambio; la supervisora me pidió que me hiciera cargo, sólo hay un problema: también debía tener grupo bajo mi responsabilidad.

En principio me atrajo la idea porque era la oportunidad para hacer algo diferente, ver la educación desde otra perspectiva, pero ¿qué hacía un director? , ¿Podría serio y estar al frente de mi grupo al mismo tiempo?

El director debía acudir a la inspección escolar de forma asidua, dejando el plantel educativo, para que al llegar nos reuniera y compartiera la información que acababa de recibir; me tocaría hacer lo mismo, ¿y mi grupo?

Aún así acepté, comenté mis inquietudes a la supervisora y decidió apoyarme enviándome la información con la auxiliar técnica, así no tuve que dejar a mi grupo sin maestro. Sólo acudía cuando era verdaderamente necesario.

El cargo de director me colocó en una perspectiva diferente ante mis compañeros de escuela, pues de momento, el maestro de grupo era el responsable de la escuela y con autoridad superior. El trato fue diferente, ya no había la misma comunicación. Entonces nos reunimos para platicar; pedí nos quitáramos los cargos de maestro o director, seríamos todos trabajadores de la misma escuela. El motivo fue, ¿cómo trabajar en armonía? Expuse mis inquietudes, ellos las suyas. Al final, descubrimos entre todos que puede, y es necesario que entre los actores responsables de la escuela, esto es director y maestros, existir el clima de confianza, de respeto, de admiración mutua, del apoyo irrestricto en caso necesario; del pensamiento en común de hacer un mejor trabajo en bien de los niños y niñas de nuestra escuela.

Era el año de 1993, estrenábamos Plan y Programas; teníamos muchas

oportunidades para comentar de nuestras experiencias y expectativas, de comparar nuestros trabajos, de exponer nuestras muchísimas dudas, de estar juntos en los cursos de actualización.

Entre la atención al grupo de tercer grado y la dirección de la escuela hubo un demérito en la calidad del trabajo que debía realizarse en ambos puestos. La gestión para conseguir la construcción de un aula didáctica en la Secretaría de Educación mermaba mi tiempo en el grupo; si bien el municipio de Suma se encontraba a 40 minutos de la ciudad de Mérida y exactamente a 50 minutos de las oficinas de la Secretaría, esto implicaba que retirara en ocasiones temprano, a las diez de la mañana por ejemplo, por las citas que me daban para ser atendido por los funcionarios correspondientes; además, el escenario de la escuela necesitaba ser terminado, colocarle luces y contactos, pintura, y esto se gestionaba en el Ayuntamiento Municipal que curiosamente, por tradición atendía a partir de las tres o cuatro de la tarde, lo que aprovechaba entonces para atender a mis alumnos y devolverles un poco del tiempo que en otro momento les quitaba. De igual forma las solicitudes para constancias, la participación en eventos municipales en coordinación con directores de las otras escuelas de preescolar, primaria y secundaria obligaban a reuniones para definir la organización y debía salirme del grupo y de la escuela. Tuve la necesidad de comentar esto con los maestros del plantel; la solución fue sencilla: entre todos atenderían mi grupo mientras me dedicaba a la gestión mencionada, pero yo supe que no era lo adecuado.

Al poco tiempo la supervisora escolar, conocedora de lo que logramos en la escuela, me avisó de la existencia de una clave de director y me la ofreció. Con ello, de forma oficial lo sería y entonces enviarían un maestro para hacerse cargo de mi grupo; el personal crecería y yo estaría sin la responsabilidad del grupo, pero con la responsabilidad de toda la escuela en su conjunto. Por la relación existente, comuniqué esta noticia a mis maestros amigos, los de la escuela, y ellos apoyaron la decisión de aceptar la clave de director. El clima de confianza y

respeto permitió que ahora, el equipo se valorara y sintiera esta distinción como un logro de todos, lo cual siempre recuerdo y refiero con orgullo y admiración hacia el trabajo de quienes en ese momento estuvieron conmigo en lo que llamé, hacer escuela. Ahora sí, tenía unos números que me identificaban como director de escuela primaria, iniciaba un nuevo estilo de ver las cosas.

## CAPÍTULO II

### FUNCIÓN DE DIRECTOR

#### 2.1. El Puesto de Director de Escuela

Ya con el puesto de forma oficial, había que adentrarse en la literatura correspondiente; así leí el Manual de Organización de la Escuela Primaria y el Manual del Director de Educación Primaria. Ahí y en los documentos, producto de los cambios de la época, aprendí que el director es "...aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos".<sup>1</sup> Pero ¿qué hay detrás de toda la reglamentación existente? Confieso haberla leído toda, o casi toda. Mi concepto del director entonces fue el del trabajador administrativo que debía de regular las entradas y salidas, la asistencia, la planeación de la enseñanza, el apoyo de los padres de familia, la pronta respuesta a las autoridades superiores, el cuidado del plantel educativo, otorgar o denegar permisos, llenar cuadros de registro y oficios para todo; ser la máxima autoridad en el Consejo Técnico cuyo funcionamiento era absoluta responsabilidad de uno mismo al dictar reglas que deberían cumplirse tal cual, a riesgo de fracasar y ser sancionado severamente.

La responsabilidad que este puesto me otorgó, hizo cambiar la perspectiva educativa que hasta el momento tuve. Debí estar pendiente no sólo de mi avance ante un grupo de alumnos, sino del de doce grupos, sus maestros, sus instalaciones y todo lo que fuera necesario para que la escuela funcionara con la calidad requerida. Ya sin grupo, el trabajo de gestión fue más fácil; consolidé la construcción de las aulas faltantes, de la plaza cívica, del sistema eléctrico del escenario y el anexo de la dirección para tener el edificio escolar con infraestructura completa. Al poco tiempo de esto, cambié de zona escolar.

---

<sup>1</sup> Secretaría de Educación Pública. Manual del director de Educación Primaria. El director del plantel de educación primaria. Definición. Febrero de 1986 Pág. 11

En la nueva zona escolar, me asignaron a una escuela multigrado, aquella donde un docente atiende dos o más grados. Si comparo mi inicio como director, ahora al parecer es más complejo lo que he de hacer pues no sólo debo atender la dirección de la escuela, sino además ofrecer educación de calidad a dos grados.

Donde el presidente tendrá voto de calidad".<sup>2</sup>

El Consejo Técnico realiza análisis y recomendaciones de Planes y Programas de Estudio, método de enseñanza, evaluación, capacitación del personal docente, adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos y toda aquella cuestión de carácter educativo.

Revisé los libros que tenía la escuela y que habían sido entregados por los cursos de actualización para el seguimiento de la aplicación del Plan y Programas. Hallé entonces el libro "El Consejo Técnico, un encuentro entre maestros" de Cecilia Fierro y Susana Rojo, de la editorial SEP y para la biblioteca para el maestro. Prácticamente devoré el libro porque reafirmaba la idea que apareció en aquella escuela donde me inicié como directivo: el papel del director y de los maestros aprovechando las reuniones como el lugar en donde, mediante el respeto, se relajasen los caracteres y surgiera entonces la confianza.

En él está definido el Consejo Técnico como un momento de reunión de todos los maestros de la escuela y poseedor de un triple carácter:

- Es formal porque está reglamentado
- Es colegiado porque convence a toda la planta docente
- Tiene un propósito establecido, intercambiar asuntos relacionados con la enseñanza.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Diario Oficial. México, 7 de diciembre de 1982. Acuerdo Número 96. Capítulo VI, artículos 21-24.

<sup>3</sup> Cecilia Fierro y Susana Rojo Pons. Libros del Rincón SEP. El Consejo Técnico. un encuentro entre maestros. Ed. México, SEP, Pág. 12

Y posee tres orientaciones para apoyar la tarea docente:

1. Una orientación hacia lo administrativo, que hace del Consejo un momento para informar, organizar asuntos y eventos o un simple trámite burocrático

2. Una orientación hacia la relación interpersonal que lo convierte en un momento de convivencia o una ocasión para ventilar problemas (personales, sindicales, laborales) existentes.

3. Una orientación hacia el intercambio académico en donde se le asume como el lugar para discutir asuntos relacionados con la enseñanza.<sup>4</sup>

Describen las autoras los diversos tipos de reuniones de Consejo en donde rápidamente me identifiqué porque pasé por ellas: aquella en donde el director es quien dirige y manda; la que es sólo para tratar asuntos de los festivales escolares o para la celebración de cumpleaños; la que ha de ser suspendida abruptamente porque el autobús que ha de regresarnos a las casas está llegando; una más en donde lo que se hace es la crítica destructiva y despectiva entre todos los participantes; o la referida y que es vista por los niños de la escuela quienes al cuestionarse, se responden entre ellos que es el juego del Consejo Técnico, un juego sólo para maestros.

La conclusión de las autoras normó en ese instante mi formación directiva. Citan ellas que el Consejo Técnico más que una entidad establecida es un espacio para construir. Es, ante todo, una apuesta, no al requisito reglamentario que sin mayor esfuerzo puede cubrirse, sino al encuentro de maestros que puede hacer posible. Es la resultante de la conjunción de voluntades e intereses de maestros, directores y supervisores. Su valor radica en la "oportunidad representada para contraponer al trabajo aislado, el trabajo colectivo; al empirismo y la improvisación de soluciones a los problemas del aula, la reflexión sistemática, y, a la dispersión

---

<sup>4</sup> Ibid. Pág. 14

de esfuerzos, la acción coordinada en torno a metas compartidas".<sup>5</sup>

Con lo anterior, realicé mis reuniones de Consejo, tal y como describo más adelante, en capítulo posterior.

### **2.3. Las Visitas al Aula**

Reglamentadas también, las visitas al aula son tareas obligadas del director de la escuela, debiendo realizarlas varias veces a la semana y al mes por tanto en donde el director observa la clase, el estilo de enseñanza del docente, participa activamente en coordinación con el mentor, pudiendo también dar una clase muestra, contrastando esto con la planeación entregada. Al término de la visita ofrece un espacio para dialogar con el docente, dando apreciaciones desde su punto de vista, iniciando una discusión y crítica propositiva con el maestro de grupo en donde el producto final es mejorar la calidad educativa, y, en su caso, generar necesidades de asesoría, temas para trabajar en Consejo Técnico.

### **2.4. Los Padres de Familia**

Pieza fundamental en el crecimiento de una escuela lo constituyen los padres de familia. Éstos son los primeros educadores de los niños y niñas de nuestras aulas, ¿lo entienden ellos así?

Los padres de familia tienen la obligación moral, por el hecho de haber inscrito a sus hijos a la escuela, de colaborar para el mantenimiento y conservación del inmueble o para conseguir el material de uso diario de maestros y niños, así como el apoyo para equipo tecnológico tan de moda actualmente. Y esto es en todas las escuelas. Por tanto, cada grupo de padres de familia, cuya representación recae en la directiva de la sociedad a la que pertenecen todos, colaboran con las escuelas de acuerdo con el contexto de la misma. Entre

---

<sup>5</sup> Ibíd. Pág. 20

directores, en las reuniones de Consejo Técnico de Zona comentamos esas diferentes formas de colaborar de los padres de escuela multigrado, de escuelas urbanas marginadas o de escuelas urbanas privilegiadas porque los papás tienen una mejor disposición para estar apoyando a los planteles escolares.

Mucho se ha cuestionado acerca de este apoyo que se ve desde el punto de vista económico; el padre de familia por generaciones ha tenido el perfil de banco escolar, esto porque sólo se les reúne para pedirles colaboración económica para todo, inscripciones, día de niño, de la madre, pintura de la escuela, mantenimiento del edificio, reparación de esto o de aquello, etc. Pero esto también es resultado del poco apoyo que las escuelas oficiales reciben por parte de la Secretaría de Educación para atender los asuntos señalados y dejados bajo la absoluta responsabilidad de los padres de familia. A veces esto también es porque desde la perspectiva del director no es eficiente el trabajo de gestión para conseguir estos apoyos. Obviamente el padre de familia es desaprovechado para lo que verdaderamente es importante en la escuela: el apoyo para la educación escolar de sus hijos. En este aspecto el trabajo del director adquiere tintes delicados si no sabe como conducirse o dirigirse a los padres de familia.

El reglamento establece, por ejemplo, que el director es quien debe entregar a los papás, las calificaciones de sus hijos, delegando por tiempo, esta actividad al maestro de grupo; entonces es el docente quien platica con ellos y les hace ver el avance de sus hijos y trata también los asuntos de carácter económico que son reafirmados en una reunión general de padres de familia; se llega por tanto al mismo punto inicial.

Estas reuniones son convocadas exclusivamente por el director de la escuela, siendo que la primera de ellas, al inicio de cursos debe realizar la formación de la Mesa Directiva de la Asociación correspondiente, de acuerdo con el reglamento que para el efecto existe y en donde se norman las funciones y actividades de los Padres de Familia y su relación con los maestros y director de

la escuela.

Así también el reglamento estipula que el objeto de la creación de la Asociación se resume como "la representación ante las autoridades escolares de los intereses que en materia educativa sean comunes a los asociados con el fin de colaborar con el mejoramiento general de la comunidad escolar".<sup>6</sup> Faculta esto a la directiva para proponer a las autoridades educativas las medidas que estimen conducentes, debiendo además promover la educación para adultos.

## **2.5 La Supervisión Escolar**

El director no está solo en el trabajo de dirigir una escuela. Recibe al apoyo del Supervisor Escolar. Sin embargo, la relación con él debe obedecer también a ciertos requerimientos, inicialmente administrativos señalando en su momento los de carácter técnico y pedagógico para una mejor atención. Para ello también se tienen reuniones de Consejo Técnico a nivel de supervisión escolar.

Es éste el organismo máximo de la zona escolar donde el director convive con otras personas de igual jerarquía; en donde la máxima autoridad y quien ha de ejercer el poder es el supervisor escolar y donde además del trabajo administrativo ha de tratarse lo concerniente a la vida de las escuelas.

El director tiene también importante participación en este Consejo. Acostumbrado al trabajo de equipo hacia un fin común, promueve este estilo en el equipo de directores en donde la meta es realizar una supervisión de calidad al interior del plantel educativo, todo desde la perspectiva del supervisor de zona. Es decir, el director mantiene relaciones de autoridad con sus maestros y crea un espacio de ejercicio de poder con sus compañeros en donde la autoridad se ve desde diferentes planos. Así lo entiendo y procuro trabajar señalando lo que me ha dado éxito, compartiendo experiencias del trabajo docente y sugiriendo

---

<sup>6</sup> Diario Oficial. Reglamento de Asociaciones de Padres de familia. México 2 de abril de 1980. Pág. 2

acciones para mejorar las relaciones entre maestros.

Es el Consejo Técnico en donde se exponen los problemas de las escuelas, y en donde entre todos los participantes se trata de darle solución; en cada reunión se da seguimiento a lo sugerido para saber si funcionó o no, y en algunos casos, se visitan las escuelas con la compañía y anuencia del supervisor, para apoyar al director en la aplicación de lo planeado. He podido comprobar que lo que más evita buenos resultados, es el conflicto de poderes entre maestros y director cuando se enfrascan en discusiones en donde lo que menos prevalece es la razón y que supuestamente son producidas por el interés de trabajar de mejor manera en el aula. Seguido a esto está el problema de la autoridad; la falta de respeto y apoyo ala figura del director, pero ¿hay autoridad cuando el director no da ejemplo de un trabajo de calidad? Entonces los problemas no tienen solución.

El trabajo en el Consejo de Zona requiere de un director activo, decidido, que realmente aproveche este espacio para tratar asuntos de su escuela, comparándolos con los de otras escuelas; mentalidad abierta para escuchar y aceptar propuestas; capacidad para sugerir, apoyar a los demás directores; conocimiento de la normatividad escolar porque en este ámbito se tratan asuntos administrativos relacionados con el buen o mal desempeño de los maestros de grupo, entonces hay que saber cómo actuar en ambos casos, para reconocer y felicitar, para amonestar y reconvenir.

## **2.6 Funciones Generales y Específicas**

Existen dos Manuales que son de lectura obligada cuando se es director de escuela en el nivel primaria, el de "Organización de la Escuela Primaria" y el de "El Director de Escuela Primaria", un poco antiguos en cuanto a su última edición y los que, si bien al parecer no se editan, contienen las normas, procedimientos, definiciones y todo aquello que culmina con la definición del puesto y que puede encontrarse, tras mucho buscar, entre los documentos oficiales de la página de la

SEP, señalando entre otras cosas las relacionadas a continuación.

Controlar y aplicar los planes y programas de estudio (actualmente el Plan y Programas 1993 y la adecuación del Programa de Español) de acuerdo con las normas establecidas, así como prever todas las acciones concernientes al buen logro de los objetivos previstos para la educación primaria, y de forma simultánea, 'o relacionado con control escolar, extensión educativa y de servicios asistenciales. Desde luego, realizar el seguimiento y evaluación de todo 'o anterior desde el aula, hacia la escuela y la comunidad.

Esto se realiza en 'o que se denominan funciones específicas, distribuidas en diez materias para detallar mejor las formas de orientar y administrar al personal y plantel educativo correspondiente las cuales se describen a continuación.

**Materia de Planeación.-** Con ésta el director se apoya para recibir, revisar, corregir la planeación anual de trabajo educativo presentado por sus maestros conjuntamente con ellos debe de recabar el censo poblacional educativo que permita prever las necesidades materiales y humanas para el buen funcionamiento del plantel escolar así como las de mantenimiento, remodelación, construcción ampliación o sustitución que se requieran. Esto le permitirá elaborar el plan anual de trabajo, en donde 'o relacionado con las necesidades del inmueble o bienes muebles, realizará la presentación a la Sociedad de Padres de Familia para que en conjunto colaboren con la satisfacción de las mismas.

**Materia Técnico -Pedagógica.-** En ella, el director tiene la facultad de orientar al personal docente en la interpretación y manejo de los programas de estudio, del uso adecuado de los auxiliares didácticos y de los libros de texto, además de apoyar para que la teoría se vincule con la práctica; estar atento a las sugerencias que a respecto le hagan por el personal docente y que estén encaminadas al mejorar de a calidad educativa. El carácter motivacional del director es importante para que se utilicen los materiales con que cuente la

escuela y se tenga presente el contexto escolar, así como para que en el desarrollo del proceso enseñanza y aprendizaje, el docente aplique los métodos, técnicas y procedimientos que permitan el alcance de los contenidos de cada grado y de la educación primaria en su conjunto. También es necesario que el director supervise la evaluación del trabajo en el aula, orientando al maestro de grupo para que se realice de acuerdo con las normas y procedimientos correspondientes. Esto permitirá que el director visualice las necesidades de actualización y capacitación de su personal docente a fin de ofrecer la asesoría respectiva, o si el caso lo amerita, canalizarlas hacia el supervisor escolar en búsqueda de asesoría externa. Además esto logra la sensibilización y motivación para que el personal docente mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo. De manera particular, el director deberá asistir a los cursos generados por la Secretaría y que estén encaminados a su mejoramiento profesional.

Materia de Organización Escolar .-Ésta obliga al director a la instalación del Consejo Técnico Consultivo de Escuela, creando las comisiones necesarias para el buen funcionamiento de las tareas educativas de la escuela a su cargo, desde donde se atenderán las iniciativas presentadas por los maestros de grupo, así como la distribución del tiempo que cada maestro presentará para el desarrollo de su práctica educativa, ya que es responsabilidad del cargo la distribución de los horarios de los maestros de educación física y de educación artística. Todo lo anterior deberá darlo a conocer a la Sociedad de Padres de Familia, cuya integración convocará en las fechas señaladas para tal efecto ya quienes pedirá la colaboración y comprensión correspondiente para el desarrollo de trabajo docente y en el caso de las acciones tendientes al comportamiento y relaciones de orden, de armonía y de convivencia entre alumnos, maestros y padres de familia, que también recaen en el cargo mencionado, solicitar el apoyo para que sea del conocimiento de toda la comunidad educativa. Si al realizar todo esto surgieran iniciativas para el mejoramiento y funcionamiento de la escuela, deberá hacerlas llegar al Director de Educación Primaria por conducto del Supervisor Escolar, ante quien deberá exhibir la Libreta de Visitas con la finalidad de dejar asentadas las

sugerencias relacionadas con el trabajo del aula y la dirección de la escuela.

**Materia de Control Escolar.**-Parte esto con los procesos de inscripción, reinscripción y registro, así como la acreditación, en donde es responsabilidad del director verificar el cumplimiento en las fechas señaladas en el calendario y de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos en los manuales correspondientes. Posteriormente deberá distribuir entre los docentes los materiales necesarios para el control escolar para que realicen el expediente de cada alumno que deberá de estar debidamente actualizada y cuyos datos generales estarán en el Registro de Inscripción correspondiente, coincidiendo con la estadística respectiva. Al finalizar el periodo lectivo, firmará los certificados de sexto grado y guardará toda la documentación generada por los maestros de grupo y la dirección a su cargo.

**Materia de Supervisión.**- Recae la responsabilidad de organizar los grupos de la escuela, los cuales deberá visitar cuando menos una vez por semana para apoyar al maestro en el desarrollo de su práctica docente y en su caso, señalar las deficiencia o desviaciones observadas. Hará esto apoyado en la planeación que el maestro deberá entregar periódicamente, supervisando que tanto ésta como el desarrollo estén de acuerdo con lo señalado en los programas actuales.

**Materia de Extensión Educativa.**- Ésta permite al director la autorización de las actividades generadas por las comisiones del Consejo Técnico y que estén encaminadas o relacionadas con el proceso de enseñanza y aprendizaje, vigilando el desarrollo de las mismas, así como las visitas extraescolares a Museos, Talleres, Fábricas, etc. Siempre y cuando refuercen el trabajo educativo. Así también promueve con la comunidad educativa la participación en los Actos Cívicos y Culturales propios del plantel y los señalados por la Dirección de Educación Primaria, tramitando, en caso necesario, ante el Supervisor Escolar, el permiso para que en el edificio escolar se efectúen eventos relacionados con el quehacer cultural comunitario.

**Materia de Servicios Asistenciales.-** Referible ésta, a lo relacionado con las becas para los alumnos de la escuela. Es el director quien comunica a los maestros y padres de familia las fechas de solicitud para que a su vez, los papás de los interesados hagan la solicitud correspondiente en cuyo llenado puede ayudarles.

Para hacer el listado de solicitantes y enterarse de quienes la obtuvieron a fin de avisarles de las fechas de pago, el lugar, etc. Todo esto procurando que los becarios, sean realmente, quienes necesiten de este apoyo económico.

**Materia de Recursos Humanos.-** Es el director el responsable de su plantilla de personal; de que se encuentre debidamente actualizada ya quienes asignará responsabilidades de acuerdo con su capacidad, antigüedad y experiencia, difundiendo además las responsabilidades, derechos y obligaciones expresadas en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública; entre otras cosas lo relacionado a la autorización de permisos, las comisiones para tratar asuntos relacionados con la escuela, control y sanciones del libro de asistencia, informes de inasistencia, actas de abandono, autorización para capacitación docente y los motivos de remoción en caso necesario; expedición de los créditos escalafonarios de acuerdo con el desempeño demostrado del trabajo docente al finalizar el curso escolar, firmar las cartas de liberación, así como todo documento oficial que el maestro necesite para uso legal y administrativo en el ámbito educativo. Para todo caso debe de informar siempre al supervisor escolar.

**Materia de Recursos Materiales.-** Ésta confiere al director la facultad para cuidar, llevando el registro y control, los bienes muebles e inmuebles de la escuela debiendo reportar las altas de lo adquirido y las bajas de lo que ya esté en desuso o descompuesto; también debe recibir los libros de texto y auxiliares didácticos, mismos que deberá repartir entre los maestros para el uso adecuado; y una vez que tenga respuestas favorables a las solicitudes de conservación, mantenimiento,

así como las propuestas de solución presentadas por los padres de familia, es necesario que las organice ponderando el uso óptimo del inmueble y de los materiales de uso de los maestros y los niños. El sello de la escuela y la papelería oficial quedan dentro de esta materia y serán resguardados o entregados si el director es separado de su cargo o tiene cambio de adscripción.

**Materia de Recursos Financieros.-** El director organiza el gasto anual de la escuela, basado en el Plan Anual de Trabajo; en caso de tener cooperativa o parcela escolar, manejar adecuadamente las inversiones, los intereses que se generen, los ingresos o egresos de acuerdo con los lineamientos respectivos; para la situación en donde el ahorro escolar genere utilidades, la aplicación de éstas también estará condicionada a lo establecido en el Plan Anual de Trabajo; si es posible la generación de ingresos propios por expedición de documentos o por donaciones, también deberán de aplicarse como el caso anterior.

Diez materias que reglamentan el trabajo administrativo del director de la escuela, es cierto. Son de fácil aplicación y justifican el trabajo directivo. Sin embargo la personalidad del director va más allá de un simple administrador, es el líder de la escuela, pero para ello tiene que reunir ciertas características.

## **CAPITULO III**

### **EL DIRECTOR COMO LÍDER**

Retomando algunos atributos de la definición que proporciona el Pequeño Larousse Ilustrado, establece que "líder implica ser jefe, dirigente, persona o entidad que está en cabeza en una clasificación".<sup>7</sup>

Para el caso del director, tener la responsabilidad del buen funcionamiento de una institución educativa, le asigna de manera natural este rol. Sin embargo, la capacidad, la experiencia, la antigüedad misma, ofrecen más probabilidad de desarrollarse óptimamente en el cargo, tarea por tanto, nada fácil.

Este liderazgo está previsto por la Secretaría de Educación Pública, cuando se manifiesta a favor de que haya una mayor participación de los padres de familia hacia el interior de la escuela y al cambio de perspectiva de las actuaciones de los alumnos, de los maestros y de la sociedad en su conjunto, procurando enaltecer la calidad educativa. La figura del director es la del líder capaz de coordinar, orientar y supervisar las ideas, iniciativas, acciones y sugerencias que cada integrante de la comunidad aporte en beneficio del sector educativo.

La misma Secretaría de Educación comenta y sugiere acerca de los términos y condiciones que promueven el liderazgo desde la dirección del plantel escolar, definiendo éste como el lugar en donde converge la comunidad educativa para tener siempre una participación activa en la consecución de los propósitos contenidos en los programas generados por el Estado. Esto es, que el director debe ir más allá del establecimiento de las relaciones pedagógicas maestro - alumno dentro del aula; debe llevarlas hacia toda la escuela, hacia el contexto escolar mismo, procurando regresar los apoyos hacia el fin común educativo.

Es el plantel escolar entonces, en donde se ofrece educación de manera

intencional y sistemática con el fin de desarrollar en forma armónica las facultades del individuo hasta formarlo como ciudadano comprometido con los objetivos y acciones de la sociedad y su gobierno y, desde luego, para lograr el proyecto de nación a que aspiramos los mexicanos, vinculando las acciones de la escuela, de la familia y de la sociedad, encontrando coherencia en su funcionamiento que conlleve al concepto de Nación mexicana. Lo que a fin de cuentas explica cuán grande es la responsabilidad del ejercicio del liderazgo educativo.

### **3.1 Requisitos para el liderazgo**

El liderazgo requerido para el desarrollo del proceso educativo debe ser capaz de lograr armonía, estabilidad y coordinación en las relaciones de todos los integrantes de la comunidad educativa; su ejercicio debe estar basado en la participación activa, espontánea, entusiasta, motivada y propiciada del interés y cooperación de la plantilla docente y del trabajo cooperativo de los padres de familia o sociedad misma.

Puede el director ejercer varios tipos de liderazgo, unos buenos y otros malos, por ejemplo el autocrático o dictatorial al imponer su criterio sin tomar o escuchar las opiniones de los demás, dando órdenes que no admiten discusión alguna, lo que promueve la irritabilidad o pasividad de los subordinados, obteniendo una deficiente calidad educativa.

También puede ejercer un liderazgo pusilánime, es decir el otro extremo de la madeja pues en éste no da órdenes, mucho menos instrucciones concretas ni toma de decisiones, provocando con esto confusión que genera complicaciones y desorganización cuando el personal realiza las tareas supuestamente encomendadas.

Está también el liderazgo democrático en donde el director toma en cuenta

---

<sup>7</sup> Ramón García -Pelayo y Gross. Pequeño Larousse ilustrado 1993. Ed. 1992. P. 627

las actitudes e intereses de su grupo para lograr los fines educativos, logrando la armonía y la participación activa entre el personal a su cargo aumentando la eficiencia del trabajo y por ende, de la calidad educativa.

Cualquiera trataría de ejercer este último tipo de liderazgo, para el cual se necesitan muchas relaciones humanas, desechar rencores y pensar en trabajar en equipo por lograr los propósitos educativos; es el liderazgo que más se adecua a los tiempos actuales, pero es el que requiere de más experiencia y conocimiento. Éste puede sustentarse en el mismo Artículo 3° Constitucional al establecer que la educación en México será democrática lo que justifica que a cada escuela le corresponda un director el cual deberá asumir un liderazgo racional, democrático, adecuado para promover la participación colegiada en la toma de decisiones y en la organización de la gestión de la calidad escolar. Así se involucra a todos en el compromiso, objetivos y metas de la calidad.

Armonizar los intereses de los maestros de la escuela es tarea difícil, siempre hay entre ellos quienes hacen mejor o no tanto su trabajo en el aula; quienes están concientes de sus logros, de sus fracasos y/o quienes poco o nada hacen por mejorar o cambiar de actitud. Es el primer reto para lograr un ambiente democrático en la escuela: la comunicación entre maestros. Insistentemente se demuestra la capacidad que debe poseer un buen director de escuela primaria.

Para ello es necesario que el director identifique las actitudes, capacidades, conocimientos, habilidades de los miembros de la comunidad educativa, así podrá asumir posturas diferentes con cada grupo de trabajo al que se dirija. Ejemplificando en su persona, fomenta la responsabilidad que cada uno tiene de acuerdo con el rol que le corresponde desempeñar y coordina las acciones de cada uno de ellos respetando el trabajo que cada quien realice.

Debe ser un entusiasta promotor de las actividades escolares, procurando conciliar las presiones internas siempre visualizando el logro de los objetivos

escolares; así de acuerdo con las condiciones existentes establecerá metas para el cumplimiento de los propósitos de educación primaria.

La sensibilidad es una característica primordial que permite al director establecer mecanismos de participación que promuevan las acciones y decisiones más adecuadas para el desarrollo del trabajo en la escuela; analizar e interpretar las situaciones que afecten el trabajo, encontrando soluciones satisfactorias; corregir las actividades erróneas del grupo de trabajo y establecer canales de comunicación abierta y cordial entre todo el personal a su cargo.

### **3.2 Las Relaciones Humanas**

Cada quien tiene una responsabilidad que requiere de una actitud cuya finalidad es la de desarrollar un trabajo educativo eficiente. Así, cada maestro sabe lo que hace en el aula, cada alumno sabe por qué va a la escuela, cada padre de familia conoce la forma de apoyar el trabajo escolar y cada autoridad educativa conoce las funciones que les corresponde para el logro del trabajo armónico. Cada puesto tiene su reglamentación, la norma que señala y ha de aceptarse con ética.

Sin embargo la diversidad de caracteres provoca que cada uno de los participantes en este trabajo, tenga su propia forma de ver las cosas; el respeto, la tolerancia, son valores que deben estar presentes en el ámbito escolar para establecer la comunicación adecuada, sugerida como tarea para el director de la escuela. Entonces es preciso fomentar las relaciones humanas que tengan por objetivo procurar el ambiente cordial de trabajo en donde se pondere el respeto a las diferencias, a las expectativas, a la forma de ver las cosas, formando un equipo de trabajo con una meta en común: calidad educativa.

Debe entenderse primeramente que se está ante un grupo o equipo de trabajo con todas las características mencionadas anteriormente; que el rol de

director tiene como atributos el liderazgo y guía del equipo, por tanto es el propiciador de las relaciones humanas para lograr un espacio agradable de trabajo, teniendo en cuenta las personalidades de cada maestro, incluso de los mismos padres de familia. Saber cómo contribuye cada uno a los logros del trabajo educativo es también importante, porque se ponderan las eficiencias, punto de partida para fortalecer las deficiencias encontradas; con esto se puede comprender el interés puesto en el trabajo en el aula y en los objetivos del grupo. Cabe destacar en este momento la vital importancia de las excelentes relaciones en la escuela para conseguir un trabajo en grupo, hacia las metas y objetivos propuestos. ¿Qué pasa si un integrante por cuestiones personales, complejos, traumas, problemas actuales, deficiencias excesivas éticas y profesionales, complicaciones fisiológicas, no puede integrarse al equipo de trabajo? ¿Realmente funciona el trabajo en equipo de los demás para lograr la socialización y conseguir los objetivos señalados?

Alguien en su momento, cuando formulé estas preguntas, me respondió -docto en la materia -que con el trabajo en común, el individuo en cuestión, al darse cuenta de la forma de trabajo de los demás, acabaría por integrarse al equipo y trabajar ala par de él. Falso. Apliqué el reglamento de mi trabajo administrativo y puse a disposición de la zona aun maestro; más de cuatro pidieron su cambio de escuela por no aceptar la forma de trabajo en equipo, por sentir que el trabajo de la escuela era muy exigente; cambios que no permitían una integración de un equipo verdadero de trabajo. El elemento humano debía tener la disponibilidad para el trabajo en equipo, la ética del título para desarrollar su práctica docente con eficiencia, educación para saber escuchar y expresarse.

Sin embargo, con el afán de fortalecer el liderazgo mediante el establecimiento de las relaciones humanas el director de la escuela debe hacer saber a todo su personal sus funciones, sus responsabilidades y cómo éstas contribuyen al logro de las metas en común. Es necesario compartir todas las opiniones, sugerencias, experiencias aportadas y abrir canales de comunicación

tanto internos como externos para facilitar el trabajo entre grados, entre ciclos o entre las comisiones del Consejo Técnico. El director es quien primero debe conocer las condiciones sociales del contexto escolar para ponderar las probabilidades de aceptación y apoyo para las acciones a realizar; aprovechando inicialmente las reuniones de Consejo Técnico, exhibe calidad humana al respetar las opiniones ajenas, sabiendo canalizar aquéllas que por alguna razón estuvieran fuera del contexto escolar pero que provienen con mucha intención de utilidad; es necesario que fomente la convivencia con actividades culturales, sociales y deportivas que involucren a todo su personal, priorizando siempre el respeto y la ayuda mutua de tal forma que la colaboración entre el personal se dé de forma natural y sea de uso cotidiano en el aula para corregir errores entre los maestros, por ellos mismos inicialmente. No ha de olvidarse el estímulo y reconocimiento a las acciones meritorias, incluso las encaminadas a demostrar el interés por participar dinámicamente en la vida escolar.

### **3.3 Motivación, Requisito Indispensable**

El término motivación aparece como verbo en infinitivo en el Manual de Organización de la Escuela Primaria cuando se refiere a una de las funciones del director para "motivar al personal docente..."<sup>8</sup> Lo que requiere de capacidad de análisis para inducir a los integrantes de la comunidad educativa hacia el logro de las metas.

Motivación puede definirse como esa fuerza interior que impulsa al individuo a realizar una actividad, comprometiendo su voluntad, su esfuerzo en el logro de una meta. .Condicionantes de ésta son las necesidades básicas, la cultura y la afectividad y el deseo de aportar algo de forma individual, grupal o social.

Entonces si hay el clima para las relaciones humanas, éste se aprovecha

---

<sup>8</sup> Secretaría de Educación Pública. Manual de Organización de la escuela de Educación Primaria. Ed. 1980. Pág. 47

para motivar. El director se vincula con los intereses de todos y motiva la participación en tareas de beneficio colectivo. ¿Cómo se logra esto?

Si bien para abrir canales de comunicación el director hace saber a los maestros sus responsabilidades de acuerdo con sus funciones, es preciso que ahora los concientice al respecto; una forma es pidiéndoles que realicen planes de trabajo reales con fechas de aplicación y seguimiento en equipo, así como la evaluación respectiva, términos que al emplearse por vez primera quizás presupongan un ambiente de trabajo elitista o teorizante, pero debe aclararse que es la práctica en común lo que dará validez a la actividad preparada. Lograr la participación de todos en el logro de lo planeado y estimular constantemente es tarea que implica motivación; el reconocimiento sincero es la certificación de que el trabajo está bien hecho, de que ha valido la pena comprometerse. Para este tipo de acciones pueden emplearse las diferentes comisiones del Consejo Técnico.

Respetando, responsabilizando, ejerciendo el liderazgo, el director es capaz de motivar a su personal, a comprometerlo con el trabajo; pero esto requiere de mucha capacidad, tenacidad, voluntad y decisión. No es tarea fácil.

### **3.4 La Autoridad o el Poder**

Un hilo débil separa el concepto de autoridad y de poder. En varias ocasiones compañeros maestros me hablan de sus directores como de quienes tienen el poder y no sólo en lo referible a la administración escolar, sino también en el ámbito laboral desde la perspectiva sindical. Están también los directores a quienes pueden manejarse al antojo del personal y los que se comportan como amigos y las cosas las piden "de favor". Existen los tipos de liderazgo. Ahora ¿cómo funciona la autoridad? ¿Cómo se ejerce el poder?

Estos términos me hicieron pensar y fue en un curso de actualización a

través de Red Escolar, leí el texto de Zulma E. Perassi titulado precisamente "El Director de la Escuela, ¿un actor con autoridad y poder?", publicado a través de la página web de la UNAM y que precisamente refería que el poder es una mera acción, mientras que la autoridad es una cualidad. El poder, añadía, se da por el margen de libertad que cada persona con cargo adentro de la escuela tiene y que habrá de confrontar con el director y subordinados y que, sabiéndolo manejar apoya el desarrollo de la vida democrática en el plantel escolar. Para referirse al concepto de autoridad mencionaba las respuestas que sus hijos ofrecen ante la pregunta ¿quién es el director de la escuela? , reconociendo en ellas a la figura con la máxima jerarquía y con el derecho de ejercer la autoridad, lo que vendría siendo la distinción en un grupo con relación a otras personas, diferenciando a quien o quienes "mandan", quien o quienes "obedecen". Quien tiene autoridad por tanto estaría facultado para exigir ciertos comportamientos que habrían de ser debidamente aceptados.

Establecía además cuatro tipos de poderes:

1.- El poder experto.- Referible cuando quien lo ejerce tiene dominio del quehacer escolar en lo administrativo, técnico y pedagógico. Al darse del director hacia los maestros, se establece una competencia sana si el maestro también tiene dominio de los temas tratados, es decir, es capaz de ejercer su poder experto; el director debe ser capaz de acercar y capitalizar estas demostraciones de poder para compartirlo con todos y no enfrentarse a ellos. Por otro lado, si los docentes no dominan el tema tratado, se mostrarán inhibidos o apáticos, tratando siempre de prever lo que ocurrirá, adoptando quizás una actitud estática ante las demostraciones realizadas; es tarea del director ofrecerles las herramientas que permitan ir adquiriendo este poder, mismo que habrán de contrastar en su momento con los demás elementos del grupo.

2.- El poder de la intermediación.- El ámbito escolar se conforma por factores de tipo social, político, cultural y económico, entre los cuales debe realizarse un

intercambio dinámico capaz de acercar a la escuela con el entorno. El dinamismo generado involucra a los docentes para que tomen en cuenta el contexto escolar en su desempeño docente, creando el poder de intermediación en el momento de realizar el intercambio.

3.- El poder de la información.- Quien tiene la información, tiene el poder y si recorremos la ruta que lleva todo comunicado de la Secretaría, este poder va pasándose de jerarquía en jerarquía hasta llegar al director, quien debe capitalizar este poder que se le otorga y que puede hacerlo de dos formas: dosificando la información para crear una dependencia entre sus subordinados quienes conocen sólo parte de la misma, ante el todo que él tiene, y filtrando o distorsionando la información con lo que se generan más conflictos entre las subordinados porque el mensaje llega con otra intención totalmente distinta del original. En ambos casos, este poder falla al presionar por la dependencia o al generar problemas por la confusión creada. Es mejor hacer la difusión adecuada, motivando los comentarios respectivos, escuchando las dudas, sugerencias y propuestas al respecto.

4.- El poder vinculado con las reglas.- La reglamentación norma la conducta de toda organización, pero no deja de generar incertidumbre, porque puede haber variación en su interpretación. Conocer las reglas genera poder sobre quienes las desconocen; que cada quien tenga una idea diferente, provoca conflictos en el grupo. Corresponde al director, inicialmente procurar la indagación con especialistas para llegar a la interpretación común; así como tener los argumentos justificados para convencer al grupo con el que trabaja.

## **CAPÍTULO IV**

### **DESEMPEÑO PROFESIONAL COMO DIRECTOR DE ESCUELA**

#### **4.1 El Reglamento y la Realidad Escolar**

Ser la primera autoridad responsable tal y como dictan los manuales correspondientes ha sido la meta trazada en toda escuela donde he sido director. En un principio, influenciado por los textos leídos y las enormes ganas de hacer bien las cosas, tuve tropiezos sobre todo con la relación con los maestros de la escuela; sin embargo, la comunicación que no se perdió en ningún momento, la cordialidad y el clima de confianza generado, abrió los caminos para que los mismos maestros, amigos y compañeros me situaran en el perfil directivo adquirido. Empecé adarme cuenta que los tiempos no necesitaban un administrador, sino un apoyo técnico y pedagógico para el trabajo docente en el aula; lo que descubrí en mis inicios cuando tuve que ser maestro de grupo y director al mismo tiempo en la escuela "Jacinto Canek" del municipio de Suma de Hidalgo.

En los primeros días me adentraba en el trabajo en el aula pues era a lo que estaba acostumbrado; la labor directiva se limitaba a las reuniones convocadas por la supervisora para informarnos de concursos o documentación a entregar; sentía que no me daba tiempo para más.

Ante esto conseguí cuanto libro pude con temas relacionados al puesto y descubrí la enorme responsabilidad que enmarcaba el puesto; ya no era responsable de un grupo, sino del funcionamiento correcto de todo un plantel educativo, en el caso del momento, de doce grupos de primero a sexto grados.

Revisar la planeación de mis compañeros maestros, atender a los padres de familia, preparar las clases de mi grupo, desarrollarlas, realizar las gestiones necesarias son actividades que me restaban tiempo para atender al grupo a mi

cargo. Tuve entonces el dilema de fracasar como maestro o director, o redoblar esfuerzos para salir adelante.

En estos principios realicé reuniones de Consejo Técnico, en las cuales los temas principales correspondían a la reproducción de la información dada por la supervisora y los temas apremiantes de la escuela, tales como festivales, calificaciones, problemas o peticiones de los padres de familia, pero nada de los temas del salón de clases. Sin pensarlo en una de esas reuniones y motivado por el tema de Carrera Magisterial se trató el tema del Plan y Programas 1993 y el proceso de enseñanza de lectura y escritura; en ésta varios maestros opinaron, explicaron cómo enseñaban a leer ya escribir, algo en lo que también participé pues di clase en primer grado; descubrimos que cada quien tenía su idea propia de la enseñanza en primer grado, pero que nadie manejaba lo que dictaban los planes y programas. Paralelamente a esto la confianza creció al haber compartido una experiencia común para todos; recuerdo entonces que dentro de las funciones directivas estaba precisamente el tratamiento de estos temas en el Consejo Técnico: aprendimos juntos como trabajar en este espacio tan importante.

Repasé con ahínco las diez materias que norman las funciones específicas del director para mejorar el papel directivo. Enviaron entonces aun maestro que se hizo cargo de mi grupo con lo que pude dedicarme a mi nuevo papel; sentí, sin embargo, la reglamentación, demasiado administrativa.

Puse entonces la experiencia de tener dos cargos al mismo tiempo y lo aprendido en la última reunión de Consejo Técnico. Pude darme cuenta que en la escuela se necesitaba un apoyo pedagógico para el trabajo en el aula, sobre todo para entender los nuevos planes. Esto me obligó a aprovecharme del puesto de director para conseguir la literatura que luego compartiría con mis compañeros maestros; para acudir a otras escuelas a platicar con los directores primero y que me permitieran el diálogo con quienes consideraron a sus mejores maestros, preguntarles, aprender y Juego compartir.

Dudé de la utilidad de la normatividad del puesto en cuanto al manejo de una escuela, ya que no me daba los señalamientos para ofrecer educación de calidad; al igual que en mis inicios como maestro de grupo, formé mi propio libro que en otros lugares ya se estaba escribiendo y atendí la escuela procurando el trabajo colegiado con los maestros, cuyos productos lograron que los padres de familia tuvieran más confianza en nosotros que en la otra escuela primaria que, por tradición y por estar en la cabecera del municipio, debía ser la mejor.

#### **4.2 El Trabajo en la Escuela Multigrado**

El temor de no atender bien a dos grupos por mi cargo de director de escuela estuvo presente al trabajar en escuela multigrado. Si bien el apoyo del Supervisor Escolar, Profr. Jorge Armando Lara Llanes me permitió no salir tanto de la escuela, las inquietudes por tener la escuela organizada y funcionando correctamente requerían de una buena gestión. Ahora me encontraba a cuarenta minutos de la Secretaría de Educación, a quince de la cabecera municipal y de sus autoridades, así que aproveché el término del horario de clases para encontrar los apoyos necesarios. Además, el personal docente, un maestro y una maestra con ya casi diez años trabajando en la misma escuela, fueron de gran apoyo para mi formación directiva pues me enseñaron la verdadera convivencia con la comunidad escolar.

De esta forma mi escuela multigrado recibió el reconocimiento de la comunidad por el trabajo que hacíamos, por la puntualidad con que llegábamos, por los lugares destacados de nuestros alumnos, por el deseo de continuar estudiando en otros niveles, por las actividades de proyección comunitaria que efectuábamos.

Por este trabajo, el supervisor escolar me ofreció cambiarme de escuela, cuyo director la dejaba para ir a colaborar en la fundación de otra. Aprendí en ese momento de la sencillez de quien se encontraba "por encima de mí" al tratarme

con esa confianza y respeto que había probado en mi primera escuela y en la multigrado; desde luego me habló del trabajo desarrollado por quien dejaba el plantel y de la calidad de los maestros de grupo, todos muy experimentados y comprometidos con su labor. El reto era muy grande y la responsabilidad mayor. Acepté.

Así llegué a la escuela que me formó como director, pero aclaro, no como el mejor, porque reconozco que hay muchos mejores que yo, sino como lo que ahora soy, con la visión del trabajo en equipo, de forma colaborativa, aprovechando los espacios que la misma vida escolar ofrece, buscando esa calidad educativa producto únicamente del trabajo en el aula.

### **4.3 El Respeto, la Confianza**

Mi primer acercamiento con los nuevos maestros (en realidad el recién llegado y por tanto el nuevo era yo) hizo sentirme muy nervioso; me habían dicho de la calidad de los maestros que ahora me recibían y me pareció que era el que menos sabía. Sin embargo me presenté explicando que procuraríamos entre todos, trabajar en un clima de confianza y respeto, conceptos que trataríamos en la vida escolar constante.

Como todos los principios, la relación se basó en la entrada y salidas puntuales; el respeto al tratamiento acorde al cargo, la confianza aún no se daba. De pronto, las preguntas relacionadas con el quehacer docente; me enteraría después de que fue un acuerdo para probar qué tanto podía apoyar las clases de los maestros.

Decidí acercarme a los maestros preguntando sobre las comisiones del Consejo Técnico, qué hacían dentro de cada una de ellas y cómo se ponían de acuerdo para trabajar. Me di cuenta que cada maestro, con responsabilidad y decisión realizaba su comisión. Así el de Asistencia y Puntualidad revisaba todos

los días cuántos niños llegaron a tiempo, cuántos no, y cada lunes de acuerdo con su estadística, entregaba banderines a los ganadores; el de Periódico Mural se encargaba de distribuir lo que cada quien entregaría en fecha señalada para que fuese elaborado y puesto a la vista de todos; Acción Social debería recordar la felicitación de los maestros que celebraban su onomástico, y en su rutina más álgida, la organización de los eventos culturales, cívicos y artísticos del curso escolar, etc.

Trabajaban de manera aislada, trabajaban bien. Debía hacer algo para aprovechar esto y producir mejores trabajos educativos, necesitaba generar el clima de confianza.

#### **4.4 El Consejo Técnico**

Ya con cuatro años como director de escuela, conociendo la reglamentación, habiéndola experimentado y comparado, tuve más seguridad en las acciones que hube de emprender. El trabajo en Consejo Técnico lo había practicado en las escuelas anteriores y sabía que funcionaba lo que en él se desarrollase si hay el convencimiento y el compromiso, factores que ya descubrí con los maestros con los que laboraba. Releí el texto referido con anterioridad de Cecilia Fierro, pues me pareció una excelente sugerencia para trabajar en situaciones reales el nuestro. Al continuar la lectura descubrí la similitud con lo que había realizado de manera informal con los maestros que trabajaron conmigo. Había algo esencial, el compromiso de todos por el ideal escolar. Resolví entonces aprovechar el espacio para maestros en esta escuela, escuchando a mis compañeros, sus dudas, sus inquietudes, sus experiencias, sus expectativas. Cité, entonces, a mi primera reunión de Consejo Técnico en mi nueva escuela.

El tema de la reunión fue un simple pretexto de enterarme cómo estaban acostumbrados a que la escuela funcionase; hablamos por ejemplo del horario de entradas y salidas; los comentarios demostraban el compromiso de la puntualidad

en la entrada y de salir del plantel cuando se hubiera terminado lo que se hubiese planeado, muchas veces después de las doce del día, horario normal de la salida. Ante esto me pidieron comprensión por si se les hacía tarde y llegaban cinco, diez o quince minutos después de la hora de entrada, por si algo les ocurriera en el trayecto de la escuela a su casa.

El reglamento establece que el maestro de grupo debe estar diez minutos antes de la hora de entrada de los alumnos, veinte si es el maestro a quien corresponde la guardia durante la semana. Sin embargo el compromiso con el trabajo, con el cumplimiento de lo planeado, la petición de comprender que además de maestros también eran personas comunes y corrientes que estaban sujetas a sufrir cualquier contratiempo fueron elementos que no pude pasar por alto. Bien, reafirmamos en ese momento la forma de manejar el horario de entrada y salida del plantel. Quizás un poco de temor había adentro mío, pero al fin de cuentas me quedaba el tiempo para cambiarlo si esto no se cumplía.

Aceptar su propuesta resaltó la identificación que necesitaba; el clima de la reunión fue más relajado por esta situación. Todos los días los maestros llegaban a tiempo y más de uno competía por llegar antes que el director y aprovechar el tiempo para platicar y hacernos amigos entre todos. El tiempo de salida se cumplió también; los maestros de primer grado retiraban a las doce del día o más tarde, los de sexto a veces hasta la una. Las quejas de los papás, increíblemente, eran porque sus hijos se tardaban en salir.

La forma de trabajo también fue plática de esta reunión. La planeación, el formato, cuándo entregar, cómo diseñar las actividades. Si hubimos comprendido algún problema para la entrada, por qué no comprender si existiera algún problema con la planeación; siendo además un tema que descubrimos muy extenso, resolvimos hacer una reunión posterior en donde platicaríamos de todo lo referible a las formas de realizarla. Sin querer, teníamos un tema para nuestra próxima junta de Consejo.

No supe si alguno de los maestros había leído el libro mencionado; tampoco supe si se dieron cuenta de lo que habíamos logrado. Yo sí, y una vez más comprobé que el trabajo en equipo, funcionó mejor.

De los festivales hablamos también. La maestra de Acción Social me hizo una gran exposición de la forma de cómo se organizaban, del apoyo entre todos, de la postura del director en la mesa del presidium al lado de todas las autoridades invitadas y de la designación de un maestro para la atención de esas personalidades. También tratamos el tema de la tienda escolar, me fue presentado un informe económico detallado, así como de lo que había pendiente de comprar con ese dinero y de los proyectos, me explicó el maestro de Recursos Materiales, para el mejoramiento y crecimiento del plantel educativo. Hablamos desde luego de los permisos económicos en donde me demostraron conocer la reglamentación respectiva, sólo que en sus años de servicio, no habían tenido necesidad de los tres días seguidos, en tres periodos diferentes, sino sólo de uno y quizás dos veces al año; les preocupó mi idea al respecto. En ninguna parte del Manual o del reglamento aparece la figura del suplente por un día; ni siquiera en cuando al perfil que debía de requerirse en caso necesario; pero los maestros sabían que quizás, por alguna urgencia, en caso extremo, necesitarían un día hábil para solucionar cualquier contingencia; necesitaban entonces sentirse apoyados; necesitaban saber que podían trabajar tranquilamente sabedores de que se les respetaría su dedicación en el aula. Acordamos entonces que no pensaríamos en los permisos oficiales y que en caso necesario, llegado el momento, podrían tomarse el día, enviando a alguien a atender al grupo, lo que sería supervisado por todos los demás, incluyéndome desde luego, con la única intención de que el maestro estuviera seguro de que la atención era lo más efectiva posible. Por otro lado, en el Manual queda establecido que el director debe hacerse cargo del grupo ante la falta de un maestro; hasta aquí, bien, porque continúa el texto diciendo que ha de darse aviso de la Inasistencia para el descuento respectivo. No me cupo duda de que mi antecesor tenía una excelente estructura y una organización impecable; sólo que nadie me dijo como trabajaban en el aula.

Al término de todas las explicaciones me hubo correspondido comentar. Y lo primero que dije fue de las responsabilidades a las que me comprometía mi Manual, un de ellas, de las visitas al aula cuando menos una vez por semana; de lo que se hacía en ellas y de la plática posterior para apoyarnos mutuamente. Combinando esto con el libro leído, apoyé mi exposición con la necesidad de conocer el trabajo de cerca, de detectar los problemas del aula y llevarlas a nuestro Consejo Técnico en donde quizás no nos diéramos tiempo de ponernos de acuerdo para los festivales, o los cumpleaños. La idea pareció buena, no debía dejarse como tal, sino llevarla a efecto.

Programé visitas a los salones, lo que por primera vez se hacía en la escuela pues las labores de gestión administrativa por parte del director eran demasiadas por lo que no había tiempo para acciones como éstas. Los maestros sin embargo sentían la necesidad de mejorar porque no acababan de comprender lo que realmente quería el plan y programas y que empezaba a evaluarse ya en el Programa Carrera Magisterial que empezó ubicando posiciones estratégicas más que como un programa de estímulo a la docencia, por lo que la confusión era mayor. El deseo de organizarse existía y los maestros confiaron en que podrían esperar algo más de mí. Al correr del tiempo los que más dieron fueron ellos al compartir sus experiencias y analizar sus logros. Acababa de integrarme a la plantilla docente.

Así con mi equipo de trabajo nos reunimos en Consejo Técnico el cual fue evolucionando conforme descubrimos más cosas, hasta llegar a la necesidad de que nuestras reuniones tardasen un día completo. Siempre supe que, de acuerdo con el reglamento, esto no podía hacerse, pero demostré ante las autoridades la importancia y necesidad de estos tiempos para beneficio de la calidad educativa; que con solo las dos horas permitidas al mes no era suficiente porque la vida de la escuela requería de más tiempo para su análisis y reflexión. Pero ¿qué había en las reuniones de Consejo Técnico?

Rompí con la rutina y ritual del Consejo Técnico; mucho ha influido el libro citado de Cecilia Fierro y Susana Rojo Pons. ¿Por qué pasar lista si entre todos nos conocemos y nos daríamos cuenta de quién faltó o quién llegó tarde? Lo importante además no era sancionar a quien falta o era impuntual, sino apoyarlo en su error; saber por qué tuvo que actuar de esta forma; ofrecer ayuda para que no ocurriera situación semejante; hacer sentir la importancia de su participación y lo que se dejaba de compartir al no asistir o llegar después de iniciados los trabajos. y si en lugar de la "lectura del acta de la asamblea anterior" recordáramos los productos obtenidos, los acuerdos firmados con ejercicios de integración y proceder al análisis de lo realizado ¿no era esto más productivo? ¿El director debía estar siempre al frente de los trabajos a desarrollar? Más de una vez algunos maestros me pidieron espacios para ofrecer actualización, capacitación, asesoría, compartir experiencia, etc., convirtiéndome en un activo participante en vez del director que conducía y diseñaba actividades.

Las reuniones iniciaban con un tema de reflexión que estimulara las emociones y resaltara los valores humanos; se trataba de sentirnos como seres humanos y no como objetos insensibles, partimos de uno hacia los demás. Así intentábamos comprendernos y respetarnos, tarea en principio nada fácil. Se analizaban las actividades de cada comisión, mismas que estaban vinculadas con el quehacer docente; por ejemplo, si de periódico mural se trataban éste ya no era el lugar donde se colocaban los trabajos que a cada maestro le correspondían y que a veces él realizaba, sino era el espacio en donde los alumnos colocaban los productos de su aprendizaje relacionados con algún tema específico y desarrollados conforme a la planeación docente; de forma similar se trabajaba con las campañas de higiene, con el uso de la biblioteca, red escolar material didáctico, etc. Otro ejemplo era el de la comisión de Asistencia y Puntualidad en donde eran los niños los que contaban a sus propios compañeros de todos los grados, aprovechando las cantidades para sumar, restar, multiplicar, dividir, hacer gráficas y presentar los resultados a la comunidad educativa en los homenajes de los lunes, cuya realización recaía en el maestro de guardia pero con el apoyo del

comisionado de Acción Social y de Cívica y Ética quienes trabajaban de acuerdo con las fechas señaladas en el calendario procurando aprovechar al máximo este tiempo, convirtiéndolo en un lugar de motivación para el tema tratado en clase; incluía esto si es bien preparado, una exposición el fin de semana para los papás, presentada por los propios alumnos.

Una vez analizadas las comisiones se continuaba con la parte más importante: el trabajo en el aula. ¿Qué hizo el maestro? ¿Cómo desarrolló su planeación? ¿Qué dificultades encontró? ¿Algún tema se le hubo dificultado? El trabajo constante motivando la comunicación, creó filtros que permitieron que las respuestas a estas preguntas sean más concretas; ya cada maestro sabía que podía confiar en su vecino, fuera de su mismo grado o no; desde ahí se hacía o exponía la primera duda, el primer logro, se compartían experiencias; de ninguna manera ésta era una plática que produjera una pérdida de tiempo, ya que esta práctica logró que los maestros incluso se intercambiasen de grados para poder decir los problemas sentidos desde su perspectiva, para evaluar al grupo, para apoyarse mutuamente.

En varias ocasiones dos o tres maestros se acercaron para pedirme permiso de retirar a las once de la mañana (porque el trabajo de esta forma no permitía que ni los de primer grado retirasen a las once, "no alcanza el tiempo"- dicen los maestros) para que pudieran entenderse y satisficieran sus dudas que no habían podido resolverse en la plática entre pasillos. Desde luego fui invitado a esta reunión en donde mi opinión fue tan importante como la de cada uno de ellos, terminando con ella cuando ya se tuvo algo para trabajar en el aula, casi siempre después de las doce del día. El tiempo no apremiaba para encontrar solución a los problemas del aula. Lo que en estas rondas de trabajo no se solucionaba, se comentaba con otros y si era necesario entonces se trabajaba en grupo en el Consejo Técnico; aún solucionado, si el problema planteado necesitó de reflexiones profundas, los resultados también son tema de trabajo en el Consejo.

Se trataba también el campo afectivo; en los 30 minutos de descanso se ofrecía una celebración a quienes hubieran cumplido años en el mes transcurrido; con esto se fortalecieron los lazos de amistad y compañerismo, pero antes, mucho antes se había trabajado al respecto. Fue interesante ver cómo, incluso en este tiempo, los maestros continuaban hablando de los temas tratados en la reunión.

Con todo lo anterior ya se empezaban a escribir necesidades y satisfactores, se tomaban acuerdos para las actividades a realizar durante el mes próximo y se programaban visitas a los salones y visitas entre maestros. En cuanto a las mías, se invirtió la ruta, fueron los maestros a través de sus alumnos quienes me invitaban a su salón a observar su trabajo, los productos de los niños; ya no era la visita administrativa sino la pedagógica y técnica; era ahora el maestro el que esperaba una aprobación, un comentario, una felicitación a sus alumnos y que tomaba para sí; era el maestro quien me reclamaba cuando no asistía, porque sus alumnos se habían quedado esperando al director.

El trabajo en Consejo Técnico se proyectaba hacia la comunidad a través de la realización de festivales en fechas específicas como navidad, carnaval, día del niño, de la madre, fin de cursos, etc., pues eran actividades culturales que partían del trabajo en el aula, que no distraían el trabajo educativo y que eran atracciones para toda la comunidad tuviera o no, quien acudía, relación directa con la escuela. Eran festividades de lleno completo. Mención aparte mereció el fin de cursos: no se hizo la clausura de la forma tradicional con los bailables necesarios, no; sino que la escuela se convirtió en una exposición educativa de todo un día; cada salón hizo las veces de "stands" que a su vez, en su interior se dividió en espacios más pequeños en donde los alumnos mostraron a sus papás, a la comunidad, lo que alcanzaron con el desarrollo de las diversas asignaturas; pudieron encontrarse en las aulas los espacios dedicados a la lectura, a la escritura, a las matemáticas, a la ecología, a la historia, al uso de la tecnología educativa, todo bajo la guía del maestro de grupo.

También se presentó alguna dramatización salida de algún texto o de la creación de los alumnos; algún bailable con relación al tema de exposición, pero en tiempos diversos y como opción de atención del visitante. Constituyó una muestra para la comunidad, de la calidad educativa que se ofreció en la escuela; así los papás observaron cómo aprendieron sus hijos durante el curso escolar. Además se reconoció el trabajo de los maestros de grupo; actores principales y motores del proceso educativo, quienes con su decidida participación lograron las metas trazadas.

Los trabajos en Consejo Técnico permitieron sentirnos en Cuerpo Colegiado; los docentes demostraron su interés hacia el trabajo en equipo; se apoyaron entre ellos, ofrecieron su experiencia y demostraron asombro cuando descubrieron las soluciones a sus problemas educativos; sostuvieron pláticas informales de sus necesidades en la Práctica Docente después del horario de clases, expresando que ahora valoraban más el tiempo dedicado a la enseñanza.

#### **4.5 Los Padres de Familia**

Como director sentí la necesidad de acceder a recursos económicos para mejorar el edificio escolar, sobre todo para las necesidades urgentes como la descompostura del sistema hidráulico de los servicios sanitarios. En lo preparaba el oficio, lo llevaba a Secretaría, esperaba una respuesta, se autorizaba el presupuesto y se daba inicio a los trabajos pasaría bastante tiempo, de acuerdo, pero ¿qué hacer mientras tanto con 400 niños y niñas que necesitaban usar los baños para las necesidades más apremiantes? Entonces era necesario contar con la cantidad suficiente de dinero que cumpliera con lo presupuestado por algún plomero que de forma más eficiente, sólo esperaba la autorización para hacerlo y terminar el trabajo en menos de 24 horas. ¿Qué hacer para conseguir el dinero? Establecer relaciones de cordialidad y afecto con los papás fue el mejor camino. El respeto con la directiva produjo un clima de confianza para planear acciones que conllevaran a conseguir el recurso económico, y ejecutar lo que se hubo

diseñado.

También hay que celebrar fechas especiales, hay necesidades económicas, más diseño de actividades, más trabajo comprometido de los padres de familia; entonces ya no se les pedía directamente el dinero a los papás, sino de forma indirecta lo depositaban a través de las acciones de los eventos diversos que se generaban para el caso. Y es que no sólo los papás efectuaban trabajos de este tipo, también se realizaban por parte de los maestros de grupo en donde daban parte de su tiempo para ello, pues se trataba de no descuidar el tiempo dedicado a la enseñanza, lo que provocaba la habilidad del director para el convencimiento del docente en el desarrollo exitoso de ellas.

Cuando los padres de familia colaboran, necesitan, implícita o explícitamente que se les presenten cuentas claras; a través de los años he podido comprobar que el padre de familia se siente orgulloso cuando observa las mejoras de la escuela, cuando se da cuenta de que la escuela donde va su hijo es un edificio bien pintado, con salones limpios, ventanas cuidadas, y sabe que es gracias a su participación en los eventos convocados; pero es mayor la satisfacción cuando se entera cuánto se logró y cuánto y cómo se ha invertido, y por tanto, cuánto queda para obras posteriores.

Es cierto, son actividades que en ocasiones distraen parte del tiempo educativo; no puede evitarse y también es cierto que depende el éxito de esto por la honorabilidad y dinamismo de los integrantes de la directiva de la Sociedad de Padres. El convencimiento a los demás padres de familia, a los maestros de grupo y a los alumnos es trabajo conjunto de los dirigentes y el director de la escuela quienes al demostrar una verdadera comunicación, integración y trabajo conjunto dan el ejemplo para el éxito de lo emprendido. A veces, ante este panorama, se hacen comentarios mordaces, pero ante el trabajo logrado y las cuentas claras exhibidas, cualquier rumor, queda deshecho.

## 4.6 Motivación y Liderazgo

Puede deducirse que con el hecho de haberme convertido en director por necesidades del servicio y en atención al trabajo desempeñado, me confiere automáticamente la autoridad para actuar como tal, pero ¿qué ocurre si por alguna razón incurro en abuso de poder? Pierdo entonces la autoridad que de forma legal y jerárquica he adquirido. Es necesario encontrar el equilibrio entre estos dos conceptos.

Para ello tomo en cuenta lo referido por Zulma E. Perassi que establece cuatro poderes diferentes relacionados con zonas de incertidumbre, definición dada al espacio organizacional en donde cada integrante trata de hacer valer su poder y ejercerlo en constante interacción con los demás.

Entonces el director de la escuela diseña su propia autoridad de acuerdo con el poder ejercido y la manera de ejercerlo en donde lo sugerible es, creando un ambiente completamente democrático, tal y como expreso en comentarios anteriores; retorno a las relaciones humanas.

El liderazgo que el puesto requiere es diferente a cualquier otro; por la misma necesidad de trabajar en una organización donde el individuo es importante, el director de la escuela debe basar su liderazgo en el respeto a las personalidades de los maestros, padres de familia, alumnos y autoridades para que, con eficiencia y estrategia, logre el convencimiento de sus ideales promotores de una escuela de calidad. El liderazgo natural que el puesto da, el respeto a la jerarquía debe apuntalarse con el reconocimiento de todos, de la calidad moral del director de la escuela, de su preocupación por convertirse en "...aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaria de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos"<sup>9</sup> no por sí mismo, sino por el trabajo

---

<sup>9</sup> Op. Cit. Pág. 11

colaborativo de toda a comunidad escolar, ponderando la práctica educativa de quienes son los principales protagonistas del sistema educativo, los maestros de grupo.

#### **4.7 El Paso Siguiente**

Negar el deseo de crecimiento cuando se tienen ideas y fortaleza de trabajo en equipo, inhibe la visión de productividad del individuo. El director de una escuela debe prepararse con acciones diarias, con el ejercicio del liderazgo, con la adquisición de conocimientos, con el uso de relaciones humanas, con proyectos de trabajo, para participar en un nuevo reto: ascender a supervisor escolar.

Hoy, estoy en una escuela nueva para mí. Después de más de una década de aprendizaje continuo, llego aun Centro de Trabajo más pequeño, de siete maestros, mas con una comunidad educativa con ganas de crecer y proyectarse. No me siento como aquella vez en mi escuela anterior, con temores por desconocer lo que haría; al contrario, estoy conciente de lo que debo hacer, lo que debo poner en práctica para probar o disprobar, y si me equivoco, corregir; sé que debo alentar a los maestros, dejarlos expresarse, convertirme en parte de su equipo de trabajo.

El equipo se ha formado en menos tiempo. La práctica docente se ha proyectado a la comunidad; papás y mamás se sienten satisfechos con nuestro plantel educativo. Entre un ciclo escolar y otro la demanda de inscripción ha aumentado en un 33%; ya son ocho los docentes. El prestigio de la educación que se ofrece y que es por el trabajo en el aula de los maestros se comenta en los hogares.

Regreso al trabajo de gestión para mejorar el inmueble. Recibo el apoyo de la Sociedad de Padres de Familia; hemos conseguido la construcción de sanitarios y bodega, han autorizado por ICEMAREY la construcción de una cancha de usos

múltiples; estamos trabajando para construir con recursos propios un aula didáctica en lo que se autoriza el presupuesto para la construcción de otras y tener el espacio para atender la demanda del próximo ciclo escolar en donde el deseo es contar con nueve o más docentes; las organizaciones de colonos nos apoyan para la donación de un terreno anexo a la escuela.

No es toda responsabilidad del director de la escuela; he de reconocer la dedicación de los maestros de esta nueva escuela para mí; sólo he tenido que organizar, motivar para generar retos; demostrar la calidad del trabajo realizado. También está el interés de los padres de familia porque sus hijos reciban educación en circunstancias que permitan el desarrollo de competencias acordes con los tiempos actuales. Escucharlos, atenderlos, apoyarlos ha sido suficiente para que se sientan orgullosos de trabajar para y por la escuela.

Así en menos de un año, la proyección del trabajo de los maestros y la adecuada coordinación del apoyo de los padres de familia ha motivado que al inicio del presente ciclo escolar deba aumentar la plantilla docente para llegar a ocho maestros; la estadística de alumnos aumentó lo que generó necesidad de un intendente más y de aumentar las horas del maestro de Educación Física; tener aun equipo de la Unidad de Servicios de Apoyo ala Educación Regular (USAER). Aunamos el ingreso al Programa Enciclomedia con lo que se refuerza el profesionalismo docente, al preparase para el manejo de tecnología lo que es bien visto por alumnos y padres de familia.

## CONCLUSIONES

Al asumir la dirección de mi primera escuela acepté el reto que el día de hoy me permite hablar de estas experiencias. Tuve mis dudas; hoy las tengo también, pero son diferentes, sólo que sé como entenderlas y solucionarlas.

De lo aprendido, deduzco que el director maneja un rol con doble sentido, pues por una parte es responsable del funcionamiento de un plantel educativo en donde lo que se requiere es que los maestros de grupo trabajen de forma integradora, secuenciada y logrando el cumplimiento de los propósitos de la educación primaria; debe añadirse también la relación que ha de mantenerse con los padres de familia, especialmente con quienes integran la directiva de la sociedad de padres de familia. Éste es el primer sentido.

Dando un giro de 180 grados, el director se convierte en un elemento indispensable para el trabajo a nivel de zona; aparentemente esto recae sobre el supervisor escolar, pero sin su responsable participación, la zona escolar no avanza al logro de las metas que el propio inspector ha diseñado con el apoyo de su personal. Además está el manejo administrativo, muy diferente al técnico y pedagógico que ha de prevalecer en la escuela a su cargo. El trabajo directivo es excepcionalmente interesante.

He tenido que adecuar la normatividad oficial a trato humano con el equipo docente; procurar que cada uno asuma el rol que corresponde y diferenciar el trabajo cuyo objetivo es fortalecer la imagen del centro educativo.

Gran apoyo ha sido el trabajo colegiado en el Consejo Técnico; un espacio en donde se trabaja en un clima de entera confianza en donde se da una plática entre iguales y donde se tratan temas comunes a todos: problemática educativa, proyectos, evaluaciones, temas de libros de texto, formas o estilos de enseñanza.

El liderazgo que da el puesto es democratizado por el mismo equipo de trabajo que se adelanta a las intenciones directivas porque sabe y reconoce su importancia en el plantel educativo. Así se acepta la interacción maestro -director en la escuela y el salón de clases; en las reuniones de colegiado, en las actividades diversas con la comunidad.

Los padres de familia conocen mejor a sus maestros y el trabajo directivo; apoyan entonces con mayor esfuerzo las ideas de crecimiento para dar mejor atención a la demanda educativa. Reconocen el trabajo docente y aceptan las sugerencias que se les ofrece para mejorar la relación con sus hijos; acuden sin temor ante la invitación de la maestra responsable de USAER o del equipo que integra la unidad.

Todavía tengo miedo de hacer mallas cosas, de equivocarme, de ofender si algo de mi trabajo es malinterpretado. Cada actuación debo hacerla con entrega y dedicación poniendo en práctica lo que he aprendido; procurar ser un director que asuma la responsabilidad que el cargo implica; consolidar el puesto preparando los tiempos para el siguiente paso de esta noble profesión.

## BIBLIOGRAFIA

CERVANTES MARQUEZ, Elena. El Director del Plantel de Educación Primaria. Revista Educare Junio de 2004. 64 p.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ed. Colección Leyes y Códigos. México 2002. 207 p.

Coordinación Nacional del PEAM. Guía de Apoyo para el Director de Educación Primaria.. México 1992.286 p

Diario Oficial de la Federación. Acuerdo Número 96. México. 7 de diciembre de 1982

Diario Oficial. Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia: México 2 de abril de 1980

FIERRO, Cecilia y Susana Rojo Pons. Libros del Rincón SEP. El Consejo Técnico, un encuentro de maestros. Ed. México, SEP, 1994. 72 p.

GARCÍA PELAYO Y GROSS, Ramón. Pequeño Larousse ilustrado 1993. Ed. 1992. 1663 p.

PROGRAMA NACIONAL DE CARRERA MAGISTERIAL. Antología de Gestión Escolar. México, 2002. 247 p

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Manual del Director de Educación Primaria. México 1986. 123 p.

Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria. México 1980.80 p.

UNIVERSIDAD PEDAGOGIA NACIONAL. Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. LE8 94.México 1995.319 p

### **Direcciones Electrónicas**

<http://redescolar.ilce.edu.mx>

<http://serpiente.dgsca.unam.mx/rompan/29/rf29d.html>

[http://www.elporvenir.com.mx/notas.asp?nota\\_id=65362](http://www.elporvenir.com.mx/notas.asp?nota_id=65362)

<http://www.sep.gob.mx>