



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

UNIDAD AJUSCO

***“DESCUBRIENDO AL DIRECTOR, EN SU AUTOREVELACIÓN”***

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

MARIANA MÉNDEZ PIRÓ

DIRECTORA DE TESIS:

MARTA ELBA TLASECA PONCE

MÉXICO, D.F

2008

*Dedico este trabajo a mi querido Cuarteto de Amores y a toda mi familia celestial,  
por ser mi fuerza e inspiración a lo largo de este trabajo ¡gracias por su perfecto  
amor!*

*Gracias especialmente a mis padres por su fidelidad en este trabajo, por creer siempre en mí. Gracias a ti mamá, por estar siempre y por escucharme con tanto amor, por impulsarme a crecer y caminar feliz con Dios. Y gracias a ti papá, por ser mi manager, por enseñarme la alegría de vivir y de construir el conocimiento, cara a Dios.*

*A mis tíos: Susana y Fernando por hacerme ameno el camino, y enseñarme a enfrentar con esfuerzo y entusiasmo las dificultades.*

*A mi querida familia misionera: Esperanza, Pedro, Bibis, Rosy, Esteban, Lucha, Ale, Oscar, Lili, Malé, Sara, Rodrigo, Lupita, Chava, Compa, Beto, Paty, Lore, Betito... por su valiosísima amistad, por ser mis compañeros de vida, por todo su amor.*

*A mi querida familia y comunidad parroquial, que me ha acompañado en mi proceso de crecimiento, por sus valiosas oraciones y su sincera amistad: Padre Juanca, Padre Miguel Angel, Lucy, Mimi, Roxana, Navi, Jorge, Laurita, Paula...*

*A mis amigas justinas: Sandfy, Pau, Ara, Linda, Ma. De Jesús, Carmen... por sus valiosos consejos, por acompañarme a lo largo de este trabajo, por su amistad sincera.*

*A los que ya partieron, pero siguen en mi corazón: Abuelita, Abuelito, Lucha, Madrina... por su infinito amor y por trascender, por enseñarme a vivir.*

*A mi querido gordito, mi esposo Jorge, por brindarme tu apoyo incondicional y por ceder tu tiempo para que lográramos esto. Y en ti a mi amad@ hij@ por ser una nueva fuerza para que culminara esta meta.*

*A mi manito Mario, por tus constantes palabras de ánimo, por enseñarme a luchar con gusto por mis metas.*

*A mi tía Panchita, por siempre motivarme a seguir y enseñarme con su ejemplo la importancia de la perseverancia y la fe.*

*A Martha Taseca, mi asesora, por su infinita paciencia, por su constante apoyo e interés en este proyecto, por insistir y sobre todo por contagiarme su pasión y alegría en la construcción del conocimiento.*

*A mis compañeros de carrera: Ana, Tere, Miguel, Guillermo, Yesica, Sofi, Pili ... y a todos mis maestros, por compartir luchas y anhelos, por brindarme su hermoso cariño.*

*A todos mis familiares, amigos y a todas las personas que me han ayudado a crecer con tanto amor.*

*A mis hermanos de la Obra: Padre Cantú, y padre Pedro, Estelita, Rosalía, Silvina... por su valiosísima orientación, por su apoyo, cariño y oraciones.*

*A mi nueva familia: mis suegros, cuñad@s, conuñas y sobrinos, por compartir conmigo la maravilla de vivir, por sus pláticas y consejos.*

## INDICE

INDICE .....	3
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I “Hacia La Comprensión del Director Escolar: el planteamiento del problema” .....</b>	<b>7</b>
1. Escuela: ¿concepción abstracta o espacio donde vive el director?.....	7
2. Propósitos de la investigación. ....	25
3. Encontrando la manera de comprender al director: la Metodología .....	26
<b>Capítulo II En el mundo del director: su autodefinición .....</b>	<b>36</b>
1. La complejidad de ser director. ....	37
2. Ser director: fruto de la experiencia.....	38
3. Dirección: puesto de oportunidad .....	40
4. Compartiendo responsabilidades con la comunidad. ....	41
5. El director en la comunidad: compromiso y servicio.....	44
6. Trabajar para la educación del niño .....	55
7. El director representativo de autoridad.....	56
8. La influencia del director: liderazgo o jerarquía .....	60
9. El director como sujeto anhelante y con proyección.....	68
<b>Capítulo III Aprendiendo a ser director: primeras interpretaciones .....</b>	<b>75</b>
1. Sentido de adaptación: “Acomodarse” en su nueva realidad .....	80
2. Sentido de pertenencia: Identificarse y compenetrarse con su comunidad.....	91
3. Sentido de aprehensión – Percepción y desarrollo de destrezas .....	103
4. Sentido de Trascendencia- la misión del director.....	118
<b>Capítulo IV Resignificando al director .....</b>	<b>125</b>
1. Los Valores en la experiencia directiva. ....	128
2. Principios rectores de la actuación del director. ....	144
3. Conocimientos básicos del director. ....	148
4. Habilidades directivas.....	152
6. Virtudes .....	166
<b>Conclusiones.....</b>	<b>180</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>182</b>
LIBROS .....	182
REVISTAS.....	185
MESOGRAFÍA.....	186

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de mi desarrollo profesional como estudiante de la licenciatura en pedagogía, me he encontrado con infinidad de realidades que gustosamente descubro, pueden ser atendidas por la rama de las ciencias de la educación. Pero es en especial una la que ha cautivado con más fuerza mi interés para ser estudiada con un poco más de detenimiento: las capacidades, conocimientos y habilidades con que cuentan los directores de escuelas primarias para apoyar el crecimiento de su comunidad institucional-escolar.

Con entusiasmo presento este trabajo como un medio para inyectar esperanza en la vivencia de un ambiente más fraterno, en el complejo desarrollo de relaciones humanas que se desatan dentro de las actividades cotidianas de trabajo en cada institución escolar. Abriendo una pauta al reconocimiento de cada miembro de la comunidad así como al deseo y la promoción de su crecimiento, como comunidad de aprendizaje.

Del mismo modo es mi interés abrir una brecha de reflexión que nos ayude como profesionales de la educación a revalorar nuestras estrategias pedagógicas en la formación, innovación e intervención dentro del campo de la gestión escolar, específicamente con los directores de escuelas primarias, quienes enfrentándose a muchos retos en su labor, se esfuerzan por cubrir la exigencia de fuertes demandas, en ocasiones innecesarias, implantadas en el discurso “pedagógico” por falta de un proceso más empático de investigación, como el que realizo en la presente tesis.

# CAPÍTULO I

## HACIA LA COMPRENSIÓN DEL DIRECTOR ESCOLAR: EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. Escuela: ¿concepción abstracta o espacio donde vive el director?
2. Propósitos de la investigación.
3. Encontrando la manera de comprender al director: la Metodología

## CAPÍTULO I HACIA LA COMPRENSIÓN DEL DIRECTOR ESCOLAR: EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La intención de este primer capítulo es hacer un planteamiento del objeto de estudio que me ha ocupado en esta investigación, en donde se pueda con claridad el objetivo que persigo, los límites que establecí, la metodología que escogí y desde luego aquellas nociones que asumí al respecto, junto con la forma en que fui estableciendo relaciones, para acceder a la comprensión de mi objetivo de interés: la comprensión de la figura del director, como persona que forma parte de una comunidad escolar.

### 1. Escuela: ¿concepción abstracta o espacio donde vive el director?

A través de mi recorrido por diversas experiencias en instituciones educativas privadas y públicas de nivel básico, el INA(PAM (Instituto Nacional de Personas Adultas Mayores) y algunas otras instancias de carácter no educativo, me ha inquietado y emocionado la manera en que se **gestan** las formas de trabajo al interior de las comunidades institucionales, aludiendo a la palabra institucionales como lo que se refiere a fundación o creación; por lo que reconozco en ello que la institución o la **escuela** no es un término más dentro del lenguaje de las ciencias de la educación, sino toda una construcción que toma vida y adquiere un estilo propio gracias a la diversidad de personas y factores materiales o circunstanciales que la constituyen, pues como dice Santos Guerra:

*“La actividad que se realiza en la escuela no obedece a leyes. En primer lugar porque trabaja con “materiales” extraordinariamente hábiles y complejos: sentimientos, emociones, expectativas, concepciones, creencias, ideas, actitudes...En segundo lugar porque las personas resultan imprevisibles ya que cada una es*

*absolutamente irrepetible. En tercer lugar porque se trabaja en grupos que tienen una configuración original y diversa.”<sup>1</sup>*

En este sentido asumí que entender así a la escuela tendría como implicación incluir a todas las personas coparticipantes en la obtención de cada fin educativo compartido y deseado por todos, lo cual identifiqué con el nombre de **comunidad escolar**. Aquellos seres humanos que interactúan en el interesante entramado de vivencias en la escuela: padres y madres de familia, personal de administración y servicios, alumnos, profesores y directivo.

Al hablar de comunidad institucional-escolar me di cuenta de la débil separación que existe entre ésta y la noción de **cultura** de la misma; que en palabras de Smircich es el “conjunto de presunciones, pensamientos compartidos, significados y valores que forman una especie de telón de fondo de la acción y que los individuos los toman como evidentes, indiscutibles o por sentado”<sup>2</sup> lo que quiere decir que ahí encontramos los rasgos que distinguen a la comunidad, a partir de comportamientos, habilidades, personalidades, conocimientos, caracteres y creencias muy peculiares que se enlazan para construir **la vida escolar**, la cual asumí como las experiencias que día con día tienen cierto impacto en cada miembro de la comunidad y acontecen en cada uno de las dimensiones de la **gestión**<sup>3</sup> de las escuelas:

- **Dimensión pedagógico-didáctica:** se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los

---

1 Santos Guerra. M. A. La escuela, comunidad crítica de aprendizaje. En: La escuela que aprende. Madrid. Edit. Morata. 2000

2 Villar Angulo, Luis M. y Pedro S. de V.R., Enseñanza Reflexiva para centros educativos., Barcelona, PPU, 1994. Pág. 29.

3 Para esta definición de las dimensiones de gestión, se ha tomado como referencia la propuesta de dimensiones para la gestión educativa de Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G.,

Aguerrondo, I. "Las instituciones educativas. Cara y ceca. Buenos Aires, Serie FLACSO. Troquel. 1992.



modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

- **Dimensión organizacional:** Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios ) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).
- **Dimensión comunitaria:** incluye el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia).
- **Dimensión administrativa:** se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones. Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del **proyecto educativo**,

así como la **rendición de cuentas** ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Contraloría.

Tomando en cuenta que al hablar del quehacer educativo dentro de las escuelas, estamos hablando de un trabajo con humanos y para humanos, consideré preponderante prestar más atención en la comprensión del actuar y pensar de los mismos, cuestión que me condujo a asumir una perspectiva interpretativa, rasgo que explicaré en la metodología que describo más adelante, pues como menciona Santos Guerra refiriéndose al aprendizaje de la comunidad:

*“El aprendizaje fundamental que ha de realizar esta comunidad se basa en el sentido fundamental de su tarea, en las claves del significado de su función, en lo que realmente consiguen sus prácticas”<sup>4</sup>*

### **1.1 Una llamada a la comprensión de la escuela**

Desde la perspectiva asumida, una pregunta que me planteé fue, ¿cómo poder aspirar a la mejora e innovación en la escuela? ¿Poniendo prioritariamente la mirada en los planes y proyectos educativos, o en las personas que les dan vida? a manera de metáfora, pude analizarlo con una persona que quiere innovar cosas mejores para automóviles sin conocer las piezas de su carro y la manera en que estas se aprovechan o se pueden aprovechar, lo cual me pareció ilógico y de la misma manera concebí que para propiciar la mejoría en la escuela, se tenía que acceder antes a la comprensión de aquellas dimensiones que conforman la vida escolar, pues sostengo que como profesionales de la educación no podemos ver a la escuela como una entidad

---

<sup>4</sup> Santos Guerra. M.A, “La escuela, comunidad crítica de aprendizaje”. En: Escuela que aprende. Madrid, Edit. Morata, 2000. Págs. 49.

abstracta sino como un espacio real en donde se relacionan seres humanos, en búsqueda de diversas y mejores formas de aprender y lograr sus objetivos educativos. De esta manera me interesé en ir más allá del proceso enseñanza-aprendizaje, para aproximarme a conocer la realidad completa. Y no solo en la reducción de mirarla con la connotación de lugar que se aprende y enseña, en la concreción maestro-alumno. Me concentré por entender al director en el contexto de su comunidad escolar que como menciona Santos Guerra:

*“La comunidad educativa está integrada por el profesorado, pero también por los padres y madres, por el alumnado y por el personal de administración y servicios. Todos enseñan y todos aprenden. Desde papeles diferentes, desde cometidos distintos, ciertamente. Los alumnos pueden aprender muchas cosas de sus compañeros. También los profesores pueden realizar aprendizajes que nacen del magisterio de los alumnos.”<sup>5</sup>*

Por ello asumí que para comprender las diferentes instancias educativas no podíamos generalizar lo que conviene a todas las instituciones, ya que cada escuela es única por estar conformada por seres humanos únicos con diferentes formas de ser y pensar que al interactuar forman una específica vida escolar. Esto lo afirma también Santos Guerra cuando dice:

*“Las comunidades escolares no pueden ser explicadas por características generales de las que todas participan. Cada una es diferente, aunque todas tengan cosas en común. Cada institución tiene su historia, su contexto, tiene carácter único, es irrepetible, mudable, es dinámica...Cada una tiene su identidad que está marcada por referentes generales pero también por la peculiar forma de vivirlos en un momento dado”.*

---

5 Santos Guerra. M.A “La escuela, comunidad crítica de aprendizaje. En: Escuela que aprende. Madrid, Edit. Morata,2000, Págs. 44.

Afirmamos que lo que realmente define a la escuela es el sentido particular que cada comunidad otorga a su práctica y a su vida. La escuela es un espacio educativo con un alto grado de interrelación que le permite como comunidad única, crecer y desarrollarse de manera enriquecida.

Otra noción que es esencial en mi trabajo con relación a la comprensión de la escuela, es: la gestión escolar. Partí de entender a la gestión escolar como la forma en que se pone en marcha el trabajo de una institución, implicando el diseño, la planeación, la toma de decisiones, los criterios para priorizar acciones, la organización, la manera en que se distribuyen las responsabilidades, y la elección parámetros de evaluación del trabajo entre otras. Quiere decir que la gestión escolar está constituida por las relaciones que se crean entre las diferentes dimensiones de la institución: administrativa, organizacional, pedagógico-didáctica y comunitaria. La gestión escolar crea un ambiente peculiar para la realización del trabajo y la forma en que se construye la vida escolar. De hecho la gestión escolar se traduce en un conjunto de herramientas pedagógicas que se utilizan tanto en la vida como en la dirección de una institución para lograr la misión institucional. De este modo las herramientas pedagógicas, son aquellas acciones encaminadas a crear una dinámica de dirección de la escuela, más apta para lograr sus fines:

Son herramientas Pedagógicas de la Gestión: La **planeación** que abarca el diseño y establecimiento de objetivos, metas y acciones para concretarlos; la **administración** preocupada por graduar y distribuir la atención pedagógica a las diferentes dimensiones; la **organización** entendida como el ordenar las personas, los medios y las acciones, para lograr los objetivos institucionales; incluso la **motivación** que se encarga de dar impulso a la dinámica de interrelación y concreción de las dimensiones; la **orientación** encargada de cuidar el rumbo de la dinámica para que llegue a la meta propuesta; así como la **estructuración** ocupada de articular acciones y personas, implicadas en cada dimensión de la gestión, en correspondencia con el objetivo educativo compartido por la escuela y la **política** que determina las estrategias para conducir la institución a los fines educativos deseados.

Ahora bien, desde la perspectiva planteada hay que considerar que el término gestión ha sido usado y/o restringido al ámbito de la administración sin contemplar la parte comprensiva que da lugar a la comunidad. Mi propósito fue superar esta visión apuntando a entender la gestión no como un nuevo nombre para la administración, sino como una nueva forma de comprender y conducir a las instituciones educativas, de manera que se considere e integre toda la comunidad como un colectivo. Mucchielli<sup>6</sup> lo expresa muy bien cuando dice:

“Gestión es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.”

De manera que la gestión escolar definida así, se enfoca más en los procesos de comprensión de la práctica educativa y no sólo en la parte formal o a veces “ideal” que presenta las prescripciones para dicha práctica, tomando en cuenta a todos los actores implicados en ella: directivos, docentes, alumnos, padres de familia, coordinadores etc. en sus distintos espacios, temporalidades e interacciones diversas.

Como he señalado la noción de gestión educativa que asumo va más allá de la planeación y elaboración de proyectos educativos formales, como conjunto de señalamientos, prescripciones y actividades, para abrir la mirada a todo lo que realmente da vida y hace realidad el proceso educativo: incertidumbres, toma de decisiones, conflictos inesperados e inevitables. Es importante señalar que la gestión educativa desde esta perspectiva articula la práctica con la teoría, reconociendo las diferentes dimensiones e integrando todo lo que antes he descrito como es la comunidad escolar, la cultura escolar, y la vida escolar, para recuperar el sentido y la razón de ser de la dirección institucional.

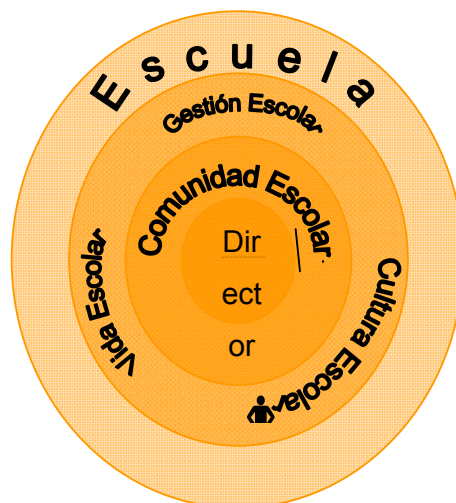
---

<sup>6</sup> UNESCO, “Gestión Educativa Estratégica”, Buenos Aires, IPE, año pág. 16.

Concluyendo, asumí cuatro nociones dentro de las cuales ubiqué con interés especial mi objeto de estudio. Las cuales vale la pena volver a citar y relacionar gráficamente a partir del esquema que expongo:

- a) **Comunidad escolar:** Entendida como el conjunto de personas que comparten experiencias y aprendizajes, en medio de la tarea diaria de juntar esfuerzos para lograr su meta educativa.
- b) **Cultura escolar:** son todas aquellas costumbres, hábitos, características sociales, formas específicas de mirar el mundo etc. que entrelazándose constituyen un comportamiento y forma de ser peculiar de la comunidad.
- c) **Vida escolar:** Es toda la dinámica, que se da dentro de la escuela, aquellas experiencias, anécdotas, retos, triunfos, tareas arduas, problemas, descansos, convivencias etc. que al mismo tiempo van haciendo la historia de la escuela.
- d) **Gestión escolar:** Aplicación del conjunto de herramientas pedagógicas en función de la dirección de una institución para su desarrollo. Provocando a la vez un estilo propio de organización en cada institución.

En la interrelación de estas nociones dentro del escenario escolar, asumí al director como persona dentro de la escuela, parte de la comunidad escolar, cocreador de una cultura escolar determinada, que aporta, tiene y comparte la vida escolar, generando al mismo tiempo una gestión específica.



Considerando al director como un personaje que se moviliza y actúa en la trama de relaciones de la vida escolar que conforman la escuela, puse especial atención en una noción de gran importancia en mi análisis comprensivo: el liderazgo. Existe un supuesto común sin embargo rastreando esta noción encontré diferentes acepciones y con ello surgieron nuevas interrogantes ¿quién es un líder?, ¿Todo director es líder por el puesto que ocupa?, ¿se puede aprender a ser líder? Si es así ¿cómo?, ¿de qué depende ese aprendizaje?, ¿del tipo de formación que haya recibido la persona-líder? ¿de las características y habilidades muy específicas de cada persona-líder?, ¿del ambiente favorable o no para desarrollar un liderazgo?, ¿cómo entiende un directivo el liderazgo? ¿qué es el liderazgo? entre otros.

Con frecuencia el nombre de líder lo adquiere la persona que tiene un puesto jerárquico dentro de una organización y en algunas otras ideas es quien tiene el poder de convocatoria o confianza sobre los demás, aún cuando no tenga un puesto jerárquico; en otras incluso, quien cuenta con popularidad. Por lo que en muchas ocasiones las personas que llegan a ocupar puestos con cierto rango de poder, como es el caso de los directivos de primaria, llegan hasta ahí por diversas circunstancias, de azar, política, necesidad etc. más no necesariamente por que se les considere personas habilitadas en el liderazgo de una comunidad escolar. Así lo manifiesta José Manuel Coronel Llamas:

*“...las definiciones son confusas, contradictorias y no pueden complementarse; en la mayoría de los trabajos revisados, particularmente, en organizaciones educativas, aparece una correspondencia lineal y directa entre la posición que se ocupa y el liderazgo. Además las definiciones son poco claras. Suelen aparecer problemas cuando se asocia liderazgo con gestión, autoridad y poder. La posición de liderazgo es asumida por los*

*que la ocupan pero esta posición no suele estar escogida por los que supuestamente liderean.*<sup>7</sup>

Sería muy aventurado y probablemente erróneo decir que todo director reconocido como líder por el puesto que ocupa tiene las características como tal. Asumí entonces la noción de **líder** como aquella persona que sean cuales sean las circunstancias por las que llegó a ocupar el puesto de director, se encuentra en un lugar o situación de oportunidad para servir a los demás de manera privilegiada, en donde el privilegio no está en los beneficios individuales que pueda obtener aprovechando el puesto público que lo pone a la vista de todos. Privilegio entendido como el espacio propicio con que cuenta para influir en el aprendizaje y crecimiento en comunidad, como facilitador en el proceso de aprendizaje y reconstrucción de las personas que se le encomiendan y de su propia persona. O bien apoyándome en las palabras de Paulo Freire: “A los que construyen juntos el mundo humano compete asumir la responsabilidad de darle dirección”,<sup>8</sup> de otra manera podemos decir, a los que se les encomienda la responsabilidad de dar dirección en la gestión escolar les corresponde y se les regala la hermosa oportunidad de propiciar la construcción de la comunidad institucional-escolar para que se viva plena.

De las nociones que los directores expresaron sobre el liderazgo resaltaron tres: **práctica, acción y experiencia**. Estos términos muchas veces son utilizados como sinónimos, por eso consideré pertinente aclararlos antes de proseguir con mi planteamiento.

Por **acción** encontré que, no es una actividad realizada en el vacío, sino que está permeada por un significado que nos habla de quien es la persona que la realiza; por tanto, en este caso, la acción de un director es siempre algo que

---

<sup>7</sup> Coronel Llamas, José Manuel. “Gestionar no es liderar: reflexiones sobre el concepto de liderazgo y sus repercusiones en una gestión democrática de los centros”. En: Investigación en la escuela España, Díada No.34. 1998.pág. 39.

<sup>8</sup> Freire, Paulo, “Pedagogía del oprimido”, Uruguay, Edit. Siglo XXI, 1999.



nos permite conocerlo más allá de sus palabras, normas o discursos “Aristóteles, subraya que la acción pertenece propiamente a lo que es dueño de sus actos. La expresión:”dueño de los propios actos es una de las formas de describir a agentes que tienen libre elección, agentes capaces de actos voluntarios o humanos. “<sup>9</sup> Por otra parte **práctica** o praxis de acuerdo a Paulo Freire es la interacción radical entre la acción y la reflexión de modo que su finalidad es siempre la transformación del mundo; mientras que la **experiencia** vendría siendo aquel aprendizaje que adquirimos a través de toda nuestra persona -sentidos, psique, sentimientos, criterios, creencias etc. - desencadenado del impacto producido por la práctica.

De esta manera ubicamos en la **acción**, todo lo que hace y dice el director, que al mismo tiempo nos devela quién es; en la **práctica** el reconocimiento que va teniendo el director frente a lo qué hace y que lo lleva a transformarse y renovarse día a día y por último encontramos en la **experiencia** del director la aprehensión y autoevaluación de sus aprendizajes en todas las esferas de su persona.

La compenetración en estos tres términos inscritos en la vida del director es lo que nos acerca a la comprensión del arte de ser líder-director, asumida como la acción maravillosa y emocionante donde el director entrega lo mejor de si mismo para crear un armazón que facilita el ambiente adecuado para la armonía y el gozo del crecimiento en comunidad, a manera de metáfora, como el invernadero donde se fraguan todos los frutos producidos por cada “planta” - miembro de la comunidad-. La dirección de una comunidad educativa es una responsabilidad preponderante, por lo que se hace necesario prestar atención en una educación para la misma, que sin menospreciar la intuición de los directivos-líderes que enaltece su acción creadora; nos ocupe como pedagogos en analizar y crear nuevas líneas de reflexión que les permita a los directores

---

9 Broca, Stephen L., “Acción y conducta Tomas de Aquino y la teoría de la acción”, Barcelona, Ed. Herder, 2000.

reflexionar sobre su acción caminando con mayor fluidez, seguridad y gusto en el desarrollo de esta bella labor.

Ante tal planteamiento surgieron algunas incógnitas: Si se hace necesaria una educación para el liderazgo directivo, ¿donde quedan las escuelas dedicadas a la formación de líderes con éxito? ¿Acaso no son ellas las que están atendiendo esa educación?; Ciertamente es que mucho hacen, sin embargo sabiendo que su objetivo es formar líderes para el éxito personal y de las comunidades a las que se dirijan, tendremos que resolver qué entienden por **éxito**, para comprender en que consiste esa educación y si ésta es basta para las necesidades de los directores de escuelas primarias.

De manera general encontré que el éxito es bueno, pues se refiere al momento en que el ser humano alcanza o logra un objetivo propuesto<sup>10</sup>, pero aludiendo a la ética no todo éxito es bueno pues depende de la intencionalidad de la persona que se plantea para dicho fin; por ejemplo: podemos encontrar un narcotraficante exitoso, pues en la meta de venta de drogas encuentra muy gustosos resultados o en el caso de un empresario que se propone cierta cantidad de mercancía por vender y lo logra también sería un comerciante exitoso; y así como estos hay muchos ejemplos de hombres exitosos; pero desde mi punto de vista “el éxito de lograr el éxito” asumí está en lograr beneficios en comunidad y no en lo individual con finalidades de trascendencia que rescatan y enaltecen la identidad del ser humano pues “el hombre es por su íntima naturaleza, un ser social, y no puede vivir ni desplegar sus cualidades sin relacionarse con los demás”<sup>11</sup>

El ser humano muy influenciado por los ataques de una cultura envuelta por la globalización, en ocasiones tiende a olvidarse de la vida en comunidad que desde sus orígenes históricos aprendió, basta echar un vistazo a las

---

10 Real Academia Española ,Diccionario de Lengua Española, Madrid , edit. Escasa-Calpe1950, 1572 p.

11 Documentos del Concilio Vaticano II, Gaudium et spes. 12, edit. Madrid, BAC, 1975, pág. 179.

comunidades indígenas que aún conservan su identidad, donde todos ven por todos y hacia todos. En ocasiones el ser humano se dirige a buscar el éxito, fuera de su íntima naturaleza, buscando obtener cierta ventaja económica, intelectual, social, política, etc. sobre los demás, creyendo encontrar así la estabilidad que le otorga seguridad; siendo por el contrario la manera en que va adoptando un estilo de vida que lo enreda, lo confunde y lo aleja de su esencia propiciando destrucción en vez de construcción; al no reconocerse con la capacidad de dar un aporte único y por ello muy valioso al mundo, pues si libres de buscar los beneficios y ventajas ante el otro, nos atrevemos a dar lo mejor de nosotros podemos esperar de los otros lo mejor y en la medida en que aprendemos a reconocer nuestra naturaleza humana, sabremos también reconocer la del otro y su valor como tal. El éxito por tanto –recuperando la cita anterior de Paulo Freire- está en **saber construir y construirnos juntos**.

Entonces, después de exponer las relaciones entre las nociones y reflexiones que acompañan el objeto de estudio de esta investigación, me concentré más que en de las cuestiones técnicas, estructurales, y formales que abarca la gestión en la función directiva; en la comprensión empática de la persona del director desde la opinión del mismo; pues como comenta José Manuel Coronel Llamas:

*“Los estudios tienden a no diferenciar bien entre lo que parece ser más mundano y de andar por casa (gestión y administración) y lo que aparece como un fenómeno más raro en las escuelas (liderazgo)..., todo ello ha configurado un planteamiento excesivamente simplista, ahistórico, estático, ausente de un sentido de mediación humana, en donde las discusiones sobre el*

*liderazgo parecen disolverse en un asunto de técnicas eficaces de gestión*<sup>12</sup>.

Es en el contacto con la realidad del director donde se accede a un conocimiento más cercano y verás de su persona. En esa realidad observé que aún cuando los directores puedan encontrarse en una posición de reconocimiento como líderes de su institución, la mayoría de las veces no se encuentran de manera intencionada en posición de buscar y querer el liderazgo de la misma, pero teniendo o no las cualidades de líderes son reconocidos como puntos de atracción y orientación para el funcionamiento de las escuelas. Por lo que me entusiasmó sobremanera y me pareció sumamente importante no esperar a que los quehaceres y objetivos educativos acaben de eficientar sus técnicas para la formación de los directores en el liderazgo, sino que partiendo de ver en el director sobretodo a un ser humano, hay que comprenderlo y reflexionar con él depositando en estos procesos, el autoreconocimiento de los directivos que al mismo tiempo les haga maravillarse de su acción para que revaloren su lugar dentro de las instituciones.

Considero que bajo la visión de privilegio antes mencionada, los directores pueden aprovechar aún más su lugar tan valioso al frente de una comunidad escolar para influir positivamente en el clima escolar, disfrutando del uso y desarrollo creativo de todas sus capacidades, sentidos, sentimientos, experiencias, emociones etc. para hacerse más humano, a través de la humanización de los demás.

En el contacto con los directivos de escuelas primarias, encontré que la gran mayoría de ellos, consideran que han aprendido a ejercer un liderazgo en el contacto con las realidades, pues comentan que no contaron con formación previa para ello: "pues la verdad no me enseñaron he tenido que ir aprendiendo

---

12 Coronel Llamas, José Manuel. "Gestionar no es liderear: reflexiones sobre el concepto de liderazgo y sus repercusiones en una gestión democrática de los centros". En: Investigación en la escuela. España, Díada No.34. 1998.pág. 39.

con la ayuda de mi personal”, “...es un aprendizaje que se adquiere con la experiencia, cuando te equivocas ya sabes que para la otra no se hace así”, entre otros testimonios.

La mayoría de los directores entienden el liderazgo como sinónimo de poder, tener influencia sobre el otro, responsabilidad para encausar y motivar a una comunidad institucional hacia una meta, capacidad de decidir y elegir lo que los demás deben hacer de acuerdo a su criterio. Es así como lo mencionan:

*“la capacidad de influir, en la voluntad de otras personas, sobre sus acciones”.*

*Miss Tere Rabell  
Subdirectora de la primaria  
Instituto Anglo Español*

*“la habilidad para encauzar, convencer a la gente de cumplir una función y de hacer trabajo de equipo, para mi eso es vital.”*

*María Luisa Monzalvo Navarrete  
Directora del plantel primaria  
Colegio San Carlos*

*“yo creo que hay gente que ya es líder, yo no , yo no y jamás lo voy a ser de eso si estoy muy conciente, pero lo poquito que yo he aprendido es sobre la marcha, sobre lágrimas de sangre que muchas veces he llorado”*

*Lourdes Ortega Hernández  
Directora de la escuela primaria*

*"Yo creo que es una actitud(...)como director tienes que poder tener un poco de las características de un líder: entusiasmo, dedicación, experimentación y de cierta forma yo creo que si hay que inyectar en los maestros esas inquietudes(...)Yo creo que todas las personas podemos ser líder, todas independientemente del puesto que tengas o que desempeñes. Como director no necesariamente eres líder, te digo desgraciadamente se obtiene por escalafón y hay directores que no son líderes."*

*Angel  
Director de la escuela primaria  
Pública "Club de Leones"*

El liderazgo no es la acción aislada de una persona o la manera en que esta planea imponer su voluntad ante un grupo que tiene a cargo, sino toda la dinámica que crea, vive y desarrolla el líder con las habilidades integrantes de la gestión, imprimiendo un estilo único de su persona (temperamento, ética, formación profesional, personalidad, destrezas, experiencias, deficiencias etc). El liderazgo abarca el conjunto de acciones, encaminadas a motivar, sensibilizar, y orientar a la comunidad institucional hacia una misma visión compartida. Es la capacidad de inyectar en la comunidad el anhelo por mejorar, de generar colaboración y trabajo en equipo, de desarrollar confianza e inspirar futuro. Pues como menciona la UNESCO<sup>13</sup>:

*"El liderazgo entendido como actividad o como práctica, nos aleja de falsas concepciones que han llevado a confundir liderazgo con*

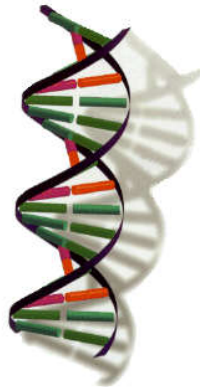
---

13 UNESCO, "Liderazgo", Buenos Aires, IIPE,2000 pág. 17

*autoridad, con megalomanía, con mesianismo y con irresponsabilidad.*

*El liderazgo como aspecto de la gestión y en unidad con ella- no mantiene el statu quo, la resignación o altos niveles de complacencia. Muy por el contrario, es la dimensión de la gestión educativa estratégica que asume que los cambios a emprender requieren identificar y plantear los problemas colectivos, reconocer sus conflictos, evaluarlos en función de los tránsitos y de los valores a profundizar, para realizar resultados socialmente útiles.”*

El liderazgo, por tanto se encuentra íntimamente relacionado con la gestión, donde al ir fraguando la gestión en la institución, el liderazgo la va impregnando de un estilo particular y único, tan único como el conjunto de personas que construyen la escuela. La gestión otorga estructura y orden al liderazgo, que es el estilo propio que asume cada director para llevarla a cabo. Podríamos compararla con la figura del ADN:



Los escalones (líneas de colores) dan forma a la banda (de color negro) y a su vez la banda sostiene y ayuda a definir la forma que se hace con todos los escalones; de la misma manera el liderazgo (banda) va configurando la forma de la gestión (escalones) y la gestión a su vez retoma al liderazgo amalgamándose a él para definir su forma y sostenerlo. La **gestión** es todo el diseño y establecimiento de objetivos y estrategias para que la escuela camine,

y el **liderazgo** la manera en que se motiva a la comunidad hacia una visión compartida, marcada por la gestión.

Después de todo este recorrido por la red de conexiones entre las nociones que he asumido para abordar mi objeto de estudio, es necesario plantear el carácter pedagógico de todo esto, dado que mi formación profesional es la Pedagogía.

Asumiendo que la labor pedagógica se encarga de velar por el desarrollo integral de la vida del ser humano sea cual sea su edad, condición social, física, cultural etc. entendiendo por desarrollo integral el incremento constante y dinámico de las capacidades, habilidades, destrezas, emociones y todas aquellas características que componen a una persona, en los ámbitos, físico, intelectual, espiritual y afectivo, o en palabras de Rafael Llanes Tovar “el desarrollo armónico de todas las facultades y capacidades de la propia personalidad, junto al control y superación de las propias limitaciones”<sup>14</sup>. Y sobre todo al afirmar, que la pedagogía está preocupada por la educación; me preguntaba si ¿no sería importante revisar como se encuentra la vida de los espacios educativos, desde las personas y no sólo desde técnicas, planes o proyectos? que muchas veces se queda según Meyer y Rowan como una cubierta o fachada externa de creencias y ceremonias para promover –en una especie de “lógica de confianza”- una credibilidad y legitimidad a la organización<sup>15</sup>.

Es por ello que el carácter pedagógico de este estudio pone de manifiesto en el ámbito de la gestión escolar, la importancia de ampliar la mirada más allá de los procesos y formas administrativas tan eficientemente estudiadas, para concentrarnos más en quienes dan vida a los procesos: el ser humano y en específico en la persona del director.

---

14 Llanes Tovar, Rafael, “Formación humana”, México, Edit. ef, 1997, pág. 52

15 Villar Angulo, L.M y de Vicente Rodríguez, Pedro S., “Enseñanza reflexiva para centros educativos”, Barcelona, Edit. PPU, 1994. pág.



Al mismo tiempo esta tesis da la pauta a la promoción de una “educación para líderes” resignificada en la singularidad de la persona del director a través de la propia toma de conciencia del valor de su persona y de quienes lo rodean para fomentar una dinámica de libertad laboral donde cada miembro de la comunidad pueda crear, construir, admirar, aventurarse aprender y compartir su saber. Tomando en cuenta que, en palabras de Freire, “ la libertad requiere que cada persona, reconocida como tal, sea un miembro activo y responsable, no esclavo ni pieza bien alimentada de la maquinaria”<sup>16</sup>, que ayude a humanizar el trabajo, liberándolo de la competencia nociva que lejos de rescatar el valor humano, provoca una serie de actitudes destructivas como envidia, egoísmo, rivalidad, individualismo, entre otras, que hacen del ambiente laboral algo pesado y poco provechoso. Pues en palabras de Santo Tomás de Aquino, “hay que hacer que todo converja al máximo incremento de la personalidad”, o mejor aún de la persona; cuestión que atañe singularmente al objetivo de la Pedagogía.

## **2. Propósitos de la investigación.**

Los propósitos de esta investigación, se orientan entonces a comprender al director como persona, a través de la interpretación y análisis de su propia mirada y acción, para dar pauta a una nueva línea de reflexión en la función directiva que permita una mejora educativa desde el acompañamiento empático con los directores, lejos de la prescripción.

---

16 Freire, Paulo, “Pedagogía del oprimido”, Uruguay, Edit. Siglo XXI, 1999, pág. 65

### **3. Encontrando la manera de comprender al director: la Metodología**

La metodología que me propuse desarrollar, es de carácter cualitativo<sup>17</sup>., por ser este tipo de investigación el que recupera algunas de mis necesidades desarrollando procedimientos que atienden a los siguientes aspectos:

Extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo cassettes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos (LeCompte, 1995). Produce datos descriptivos, a partir de las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable (Taylor y Bogdan, 1990).

Le interesa más lo real, que lo abstracto; lo global y concreto, más que lo disgregado y cuantificado (LeCompte, 1995).

El proceso es fundamentalmente inductivo, en el sentido de que va de los datos a la teorización, por medio de técnicas de codificación y categorización, empleando la lógica inclusiva, formal o dialéctica (Glasser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 1994; Strauss y Corbin, 1998).

El investigador cumple a la vez los roles de observador y participante (Rusque, 1999).

El proceso es abierto y flexible, porque se mueve en la ambigüedad, en la incertidumbre (Strauss y Corbin, 1998).

---

<sup>17</sup> Valdéz, Julio, Hacia una posible definición de métodos cualitativos (en línea). México, monografías. 1997. (fecha de consulta: 10 septiembre 2006). Disponible en: <<http://www.monografias.com>>

Implica comprensión mediante la experiencia, la interpretación como método prevalectante, el trato holístico de los fenómenos, la construcción de conocimientos (Stake, 1999).

Entre las opciones que me brinda la metodología cualitativa destaca la **hermenéutica**<sup>18</sup> o método hermenéutico, alternativa que tiene su génesis en la interpretación exegética y fideísta de los textos bíblicos, derivándose posteriormente hacia la hermenéutica jurídica y los estudios histórico-filológicos.

Si bien tuvo gran aplicación en los abordajes orientados por el dogma de la fe ciega metafísica, este método ha permitido, por su carácter comprensivo e interpretativo, avanzar en el conocimiento histórico-crítico ya no sólo en los textos escritos, sino del mundo simbólico tan rico y variado que el ser humano ha producido en la cultura, la cual se plasma en sus acciones.

Esas acciones, en consecuencia, no sólo podrán ser explicadas a partir de la objetividad de su contextualización histórica, sino también a partir del mundo subjetivo de los autores, lo que exige una considerable sensibilidad y habilidad decodificadora interpretativa del investigador.

Esa habilidad decodificadora implica romper con la superficialidad muchas veces engañosa, ambigua o polisémica, para penetrar en el "mundo de la persona", de tal modo que sea posible comprender sus tendencias de representación, sus intenciones, sus concepciones, sus inclinaciones, sus sentimientos... o sea las entrañas de su pensamiento... su mente y corazón.

La metodología que implementé toma como elemento central dentro de la hermenéutica: **el Diálogo**, relación instrumental que me ayudó a través de la búsqueda del significado de las creencias. También es importante marcar las

---

18 WIKIPEDIA, (en línea), Hermenéutica, Wikimedia Foundation Inc., 2006 (fecha de consulta: 10 agosto 2006). Disponible en <<http://es.wikipedia.org>>

limitantes que tiene el diálogo pues me coloca en el límite de los pensamientos, sentimientos y experiencias producidas por las acciones, por lo que el trabajo que me ocupó se basó en la opinión de la persona del director desde él mismo. El diálogo como dice Freire:

*“Es una exigencia existencial que no puede reducirse a un mero acto de depositar ideas de un sujeto en el otro, ni convertirse tampoco en un simple intercambio de ideas consumadas por sus permutantes.*

*Es así como no hay diálogo si no hay un profundo amor al mundo y a los hombres.*

*El diálogo como encuentro de los hombres se rompe si sus polos (o uno de ellos) pierde la humildad”<sup>19</sup>*

Cabe señalar que utilizar una metodología para tratar con seres humanos no significa que por no ser éstos objetos con los cuales se puedan planear las cosas calculadora y linealmente no hay que preparar con rigor un plan para ello. Por el contrario es muy importante preparar un esquema que nos guíe y nos ayude a identificar las categorías e indicadores que nos permitan conseguir el logro del objetivo planteado para la investigación.

Las acciones que consideré entonces para emprender esta investigación fueron las siguientes:

- Planteé una cita con 4 directores, para comentarles mi interés y la manera en que necesitaba su apoyo para continuar. Me propuse tocar la puerta de

---

<sup>19</sup> Freire, Paulo, “Pedagogía del oprimido”, Edit. Siglo XXI, Uruguay, 1999, pág. 102 y 103

cuatro colegios al azar. Estas escuelas las conocí en la realización de algunos trabajos en el transcurso de mi carrera. De las cuatro escuelas tres estuvieron en condiciones de ayudarme gustosamente, en otra el director estaba a punto de ser trasladado a otra escuela y no sabía para cuando iba a ver otra persona en su lugar, pero coincidió que otra directora de una escuela cercana lo visitó mientras yo estaba con él, entonces me presentó con ella y le dijo que me apoyara, la directora dijo que sí y me dio el teléfono para que llamara después y así fue.

Después de una búsqueda de personas que aceptaran participar en esta investigación, los cuatro directores, ahora protagonistas en esta investigación, que con mucha disposición aceptaron fueron:

<b><i>DIRECTOR</i></b>	<b><i>ESCUELA</i></b>	<b><i>FORMACIÓN</i></b>
Lourdes Ortega Hernández	Escuela Primaria "Vidal Rivero" (pública)	Licenciada en educación primaria.
Ángel	Escuela Primaria "Club de Leones" (pública)	Licenciado en educación primaria.
Ma. Luisa Monzalvo Navarrete	Colegio San Carlos	Lic. En pedagogía con maestría en formación docente.

Teresa de Jesús Rabell	Instituto Español	Anglo Lic. En educación primaria con maestría en Administración educativa y gestión.
------------------------	----------------------	--

- ⇒ Acordé una nueva cita con los mismos directores para dialogar sobre su concepción de liderazgo desde su vivencia.
- ⇒ Identifiqué y organicé algunas líneas de reflexión que hipoteticé, podían generar un diálogo abierto donde pudiera acceder al saber del director.
- ⇒ Formulé las guías de análisis que dieron lugar al diálogo para develar lo que me interesaba.
- ⇒ Preparé lo necesario para el diálogo: libreta, lápiz y grabadora.

***En contacto con la persona:***

Intenté adoptar ciertas actitudes como humildad y paciencia, así como desarrollar la habilidad de conexión y recuperación de ideas, intentando aprovechar lo que la otra persona (director) me quería decir, procurando no descuidar que el tema se desviara demasiado.

***Después del diálogo:***

- ⇒ Transcribí con fidelidad y exactitud el diálogo.
  
- ⇒ Convine una cita más para que me permitieran, asistir como observadora en una de sus juntas de consejo y tener un acercamiento a su acción en interacción con parte de su comunidad.
  
- ⇒ Registré en orden lo que recuperé en la observación
  
- ⇒ Ubiqué el o los temas centrales y cómo se significan en sus acciones.

Hice una interpretación de lo que obtuve para acceder a los significados.

Es importante e interesante mencionar que, si bien hay todo un diseño y sustento en la elección y organización de la metodología, la maravilla de todo esto es encontrarte con que el trabajo hecho con seres humanos y para seres humanos, es por ello diverso, dinámico, inesperado y creativo; lo que permite no sólo la construcción del conocimiento sobre el otro, sino de ti mismo. Es a través del mismo desarrollo de la metodología que yo como investigadora pude aprender de mi metodología y de mi misma, en ella. Como se dice comúnmente, “las cosas no siempre salen como uno las planea”. A continuación comparto algunos ejemplos de esa experiencia:

- Tendencia a imponer mis creencias. En el momento de llevar a cabo el diálogo, aún cuando traté de acercarme y partir de la opinión de los directores; hubo momentos en que yo insistía en preguntar a partir de mis ideas, y en ocasiones utilizaba palabras que proponían lo que yo quería. Pero la posibilidad de grabar me permitió recuperar la visión de cada uno de ellos.
  
- Tiempo planeado fuera de mis manos. El tiempo que yo planeaba, en ocasiones se salía de mis manos. Pues aún cuando yo fui puntual y constante, para que estos tiempos se cumplieran, el que me cambiaran

los tiempos en las escuelas, me impedía lograrlo: En la escuela “Vidal Rivero” adelantaron la junta de consejo y tuve que esperar hasta el siguiente mes. Más tarde volví a comunicarme con la directora y no la encontré, después de varias llamadas me dijo que ella me hablaría para decirme cuando podría ser esto y nunca llamó.

En el Anglo Español, me llamó la subdirectora en una ocasión para posponer nuestra cita, para el diálogo.

- Dificultad para registrar lo observado. Cuando me integraron en la junta de consejo de la escuela “club de leones”, se me dificultó apuntar y estar participando (observación participante). Me sentí muy integrada, pero eso me distraía para poder registrar todo lo que podía observar. En este sentido la grabación es un recurso muy importante que nos permite captar todos los datos, de una manera fiel y más completa.
  
- Dificultad para desprenderme de mis ideas. En la interpretación de los discursos, encontré con que me costaba trabajo hacer de pronto a un lado mis creencias, y cuando menos lo pensaba me encontraba, “colgando trapitos” al discurso de los directores.
  
- Conocimiento de mi persona en relación con cada director. Fue interesante y emocionante descubrirme otra, en relación a cada director y encontrar al mismo tiempo la diversidad de personalidades y cómo se reflejan en sus discursos y formas de desarrollar su labor. Por ejemplo en el caso del profesor Angel, se manifestó como una persona franca, exigente, sencilla, alegre y con una manera de desenvolverse muy relajada, lo cual provocó en mí, tranquilidad y me dejó ver que su comunidad también se vive así, tal como el es, una comunidad, sencilla, acogedora, alegre, exigente, trabajadora etc. En el caso de Miss Tere Rabell se me presentó como una persona



exigente, amable, humilde, dedicada y muy leal a su institución, en donde el diálogo se desarrollo con un matiz de formalidad, organización, con la tendencia en ocasiones a asemejarse a un informe del estado de la escuela y de su labor, más que de su sentir como ser humano. Mientras que la profesora María Luisa, se me develó como una persona muy segura, firme, sincera, apasionada e interesada en el diálogo, por lo que desde un inicio yo misma me sentí más involucrada y adentrada en su experiencia, fue el diálogo donde realmente sentí que crucé la “fachada” de la persona, para entrar a la persona; fue un diálogo muy empático y ameno, además que realmente me hizo sentir que le interesaba y disfrutaba esta plática. Por último la directora Lourdes, se reveló como una persona más introvertida, tensa, un tanto inexperta en su desempeño laboral, humilde, tenaz, y responsable; lo cual igualmente se devela en el ambiente laboral y en la plática misma, estaba algo nerviosa, ansiosa por el tiempo y al mismo tiempo con sencillez desahogo su sentir en aquella vivencia que para ella resulta ser angustiante.

El umbral de cada diálogo, no fue el mismo en todos los casos, mis intenciones e intereses resultaron estar muy sujetas y condicionadas por varios factores como: la personalidad de cada persona, la confianza que yo les brindaba , mi propia habilidad para recuperar las palabras del otro, la manera en que yo me manifestaba ante la confianza que ellos me daban, el tiempo con que contaban ellos, su capacidad de expresión, la habilidad para organizar sus ideas, mi habilidad para organizar mis ideas, la capacidad de empatía, la formación de cada persona y la percepción del objetivo del diálogo en cada caso. En otras palabras la totalidad de cada persona en relación con la totalidad en movimiento de mi persona, y digo en movimiento porque yo no fui la misma con los cuatro directores, sino que fui cambiando simplemente por el tiempo y por que contaba con nuevos referentes y experiencias cada vez.

Todo lo anterior es muy enriquecedor e interesante, pues nos permite romper con la concepción de metodología como receta de cocina. Esto nos da la

pauta hacia la construcción de nuestro conocimiento, a partir de la propia experiencia, no intentando confirmar lo que uno ya hipotetizó desde un inicio, sino construyendo un nuevo conocimiento con lo que vamos encontrando.

## CAPÍTULO II

### EN EL MUNDO DEL DIRECTOR: SU AUTODEFINICIÓN.

1. La complejidad de ser director.
2. Ser director: fruto de la experiencia.
3. Dirección: puesto de oportunidad.
4. Compartiendo responsabilidades con la comunidad.
5. El director en la comunidad: compromiso y servicio.
6. Trabajar para la educación del niño.
7. El director representativo de autoridad.
8. La influencia del director: liderazgo o jerarquía.
9. El director como sujeto anhelante y con proyección.

## CAPÍTULO II EN EL MUNDO DEL DIRECTOR: SU AUTODEFINICIÓN

**E**n el primer capítulo mencionamos las nociones que se forman alrededor del director y la forma en que éste se relaciona con ellas; la intención de este segundo capítulo es adentrarnos más de lleno en la comprensión de este ser maravilloso al tomar la palabra del director y plantear sus percepciones sobre su función como tal. Pues retomando el capítulo anterior, aún cuando la mayoría de los directores no se formaron para serlo, ni cuentan con la preparación para asumir ese papel; se encuentran en ese lugar y cuentan con el privilegio de poder influir de manera significativa para crear una mejoría en el quehacer educativo de las escuelas. Sin embargo, vemos que son muchas las exigencias para ello, por ser ellos en quienes tradicionalmente se deposita la responsabilidad de todo lo que pasa al interior de la escuela: Mantener al corriente la carga del trabajo administrativo, garantizar la calidad de la educación de los alumnos, cuidar la formación de los profesores, asegurarse del buen funcionamiento de la escuela con una buena organización, velar por las buenas relaciones de la comunidad entre otras muchas cosas.

Si bien el director no es un personaje que pueda pasar desapercibido por la responsabilidad que representa dentro de la Gestión Escolar de la escuela la mayoría de las veces sí pasan desapercibidas sus preocupaciones, anhelos, inspiraciones, emociones y experiencias que lo hacen actuar de determinada manera. Es por ello que en este segundo capítulo daremos un paso más en la comprensión del director; donde se nos revelará él mismo, en su discurso, en su historia personal y demás rasgos. Tomaremos su palabra, desde una postura empática, para comprender lo que desde su percepción es ser director:

## 1. La complejidad de ser director.

En este trabajo el director nos denota una labor de mucha complejidad, que se devela en los múltiples ámbitos de su vida escolar, y que en consecuencia le requiere desarrollar variadas habilidades y poner en juego acciones de diferente naturaleza: personal, profesional, escolar, social, administrativa etc. :

*“...Es muy difícil, es muy, muy difícil porque hay veces que hay muchísimo trabajo, muchísimo trabajo, son papeles y papeles y papeles y papeles y los problemas en la escuela siguen, y siguen y siguen; hay veces que dejo el papel aquí y volteo y escucho y trato de resolver el problema que se presenta en ese momento, pero ni bien acabo aquí, cuando ya tengo otra persona que trae otro problema...”*

El ser director implica una gran complejidad de retos a enfrentar pues se desencadena una naturaleza diversa en su acción, no solo ejerce con relación a la parte académica sino también con respecto a las relaciones humanas, asumiendo acciones de negociación, de relación, cotización, mantenimiento de la escuela, organización etc.

*“Pues realizamos actividades técnico pedagógicas, también administrativas, y bueno, de cierta manera le entramos a todo, a todo porque somos de todo desde consejeros hasta nanas y bueno...si o sea uno es el responsable.*

*“Somos de todo (...) sí , o sea uno es el responsable... Yo me encargo de que esté todo bien, o sea más que nada que ya cada quien tiene su función, pero a la hora de que ya lo presentan yo lo tengo que ver, para saber si ya va bien..yo lo tengo que revisar. Reviso mucho las actividades”*

Pareciera ser que cuando los directores señalan que todo tiene que estar bien, entienden que deben garantizar que al interior de los distintos ámbitos de la gestión escolar las personas, materiales y acciones se desarrollen en congruencia con su objetivo, y en muchas ocasiones, con la opinión de la comunidad escolar. Es muy interesante observar como el director realmente se asume como responsable de todo lo que pueda pasar para bien o para mal al interior de la escuela, pues aún cuando reconocen que cada persona tiene una función específica que además sabe ejecutar, él se considera la persona que debe valorar y aprobar que las acciones estén bien para el buen funcionamiento de la escuela; entendiendo por funcionamiento, el cumplimiento de los objetivos del día a día, con intención de que se encaminen al mejor logro de la misión y visión escolar.

Otra connotación aunada al “todo tiene que estar bien” es el sentido de la responsabilidad que asumen: “uno es el responsable de todo”. Para los directores responsabilidad significa, responder por el resultado de cada decisión y acción tomada por cada miembro de la comunidad escolar y por su puesto de él mismo, significa conocer la manera en que se desarrolla cada dimensión de la gestión escolar, conocer la manera en que se puede dar solución a las problemáticas, resolver las mismas, revisar todo y dar carta blanca para que se trabaje de determinada manera en ello, ser responsable de todo es también tener todo listo para que las personas trabajen con seguridad; solucionando, alentando y reconociendo las inquietudes y el trabajo de la comunidad, conforme lo van requiriendo o incluso a veces anticipándose a ello.

## **2. Ser director: fruto de la experiencia.**

Desde cierta perspectiva ser director podría estar relacionado con haber participado en procesos administrativos o haber cumplido ciertos requisitos o puntos en el escalafón; sin embargo nos damos cuenta, de acuerdo a los

directores, que es fruto de la experiencia, en donde aludiendo a lo que decíamos en el capítulo anterior, la experiencia no es solamente la acumulación de años trabajando en un aspecto, sino todas aquellas mociones, conocimientos, miedos, aciertos etc, que se entrelazan con nuestra acción y nos conceden un aprendizaje añadiendo un rasgo particular a nuestra personalidad que modifica nuestro comportamiento, manera de ver y de reaccionar ante las cosas.

*“Pues a pesar de que se obtiene por puntos escalafonarios, yo creo que también es **desempeño**...yo creo que el hecho de haber llegado a la dirección pues nada más es fruto de la dedicación, del esfuerzo y pues de la preparación también que tienes”CL preg.3*

Puede ser que a un director lo designen por sus años de experiencia o por la diversidad de situaciones en las que se ha desarrollado y dominado varias habilidades y visiones; no obstante aunque pareciera que la cantidad de años, habilidades y conocimientos resolvieran el problema, no es así pues cuando hablamos de experiencia, también lo que se nos devela es la especificidad del trabajo, que es algo que se descubre **siendo**, actuando y ejercitando la profesión, es así como nos comenta el director de la club de Leones:

*“no por el hecho de ser director se tienen ciertas características para que pueda ser director. Nosotros contamos con una, tenemos otra, carecemos de otra y eso tenemos que ..hacer”*

Podemos darnos cuenta que el arte de ser director de acuerdo a los directores se logra siendo director, a través de todo lo que a lo largo de la vida va absorbiendo la persona para ponerlo en acción en el momento que se requiere.

La persona va en constante evolución rompiendo paradigmas para abrir la visión a nuevas ideas, a través de la experiencia.

### **3. Dirección: puesto de oportunidad.**

Entre los rasgos que encontramos con que definen los directores su trabajo, se encuentra como puesto de oportunidad, con lo que parecen afirmar por un lado la diversidad de contactos que tiene y por el otro el lugar que te da la oportunidad de hacer varios cambios que en otro sitio y circunstancia no podrías hacer:

“Este puesto me brinda la oportunidad de escuchar a la gente y de decirle: “tu puedes” o sea si yo he podido tu puedes y vamos a salir adelante y se me presenta la oportunidad de cambiar las cosas.”

Miss María Luisa, Colegio San Carlos

Entendemos de los directores que el estar colocados en este lugar les permite hacer cambios porque son sujetos de decisiones que competen al todo. Quizá el maestro puede decidir en cuanto a su grupo, pero el director puede decidir sobre todo: salones, arreglo de inmobiliaria, actividades con los padres de familia, estrategias de aprendizaje, organización de la escuela en espacios, tiempos y personas etc. De lo que recordamos las cuatro dimensiones de la gestión escolar que mencionábamos en el primer capítulo<sup>20</sup> es precisamente esta parte de la gestión escolar lo que compete al director y le hace tener una visión holística de las cosas, cualidad que va desarrollando poco a poco hasta tener mayor dominio y conocimiento de los distintos ámbitos de la escuela , como es el caso de Miss Tere Rabell, subdirectora del Instituto Anglo Español, quien nos comenta:

---

20 Cfr. Infla I,1



*“Mi trayectoria se fue acercando tanto a todos los puntos claves de la escuela: coordinadora de un departamento, asesoramiento a maestros, coordinadora de grados, participando en el depto. de educación de la fe, y servicios escolares”*

Ella entiende por puntos claves de la escuela, los distintos departamentos por los que ha tenido oportunidad de pasar , y que al mismo tiempo los considera claves por ser estos los espacios donde ha tenido un acercamientos con los distintos sectores de la comunidad escolar, por ejemplo: como maestra con la comunidad estudiantil, como asesora de maestros con la comunidad docente, en el departamento de educación de la fe con las religiosas y la filosofía con la que forman a los estudiantes , en el departamento de psicopedagogía con las personas encargadas de la planeación, organización y evaluación del trabajo pedagógico de la escuela etc. Y es en estos espacios los que le han permitido tener una trayectoria en movilidad ascendente hasta el puesto que hoy ocupa.

El director, como vemos se percibe como ser dinámico en constante interrelación con las diferentes esferas de la escuela, y se sabe persona con mayor capacidad de incidir para hacer cambios en donde vea pertinente, por su gran capacidad y oportunidad de comunicación con las diferentes dimensiones de la gestión escolar.

#### **4. Compartiendo responsabilidades con la comunidad.**

Otro de los rasgos significativos de los directores, refiere a una persona que a pesar de saberse responsable de todo, también es conciente de que los otros pueden hacer algo por la escuela:

*“Es muy importante aquí delegar responsabilidades, eh dentro del colegio afortunadamente contamos con orientadores y con un coordinador, el coordinador se enfoca a todo el aspecto académico, a todo el aspecto conductual, disciplinario y emocional de*

*los niños; sin embargo hay una interrogación muy fuerte porque la maestra dice: “fulano de tal no ha traído tareas y está fallando, está sacando bajas notas ¿no?, entra el coordinador, que es pedagogo, a ver si es académico, y entra el orientador para ver si es emocional, si es conductual, o si es hábito.”*

A pesar de que los directores se perciben responsables de todo, saben que no están solos que caminan con una comunidad, en la cual confían para que esa responsabilidad que ellos tienen se asuma bien, es decir, los directores comparten su responsabilidad con cada miembro de la comunidad y con ello, parte de su autoridad al permitir que en cada espacio de la escuela las personas que colaboran con ellos decidan, y actúen, para bien del objetivo compartido y deseado por todos. Y es en este momento donde se abre la oportunidad para dejar que otros vayan aprendiendo el arte de ser director, haciendo lo mejor que puedan lo que les toca en el lugar en que se encuentran, tenemos como ejemplo la experiencia de miss Tere Rabell que nos comenta:

*“Mi meta personal es poder, no nada más, ejercer el liderazgo, sino es que también la gente que está conviviendo, que está compartiendo las experiencias y los puestos aquí dentro de la institución, pueda llegar a tener, como no decir: “no hay quien le siga”, sino decir, “hay mucha gente que puede seguirle en esto” como no quedarme sola, **como saber que hay quien comparte también todo esto.** “*

A Miss Tere Rabell no le interesa posicionarse del puesto de directora, sino abrir camino para que otros adquieran las capacidades necesarias para continuar esa labor. No quiere ser ella la única que sepa cómo se hacen las cosas en su cargo actual; sino que haya más gente que sepa y continúe. Aquí destaca otra noción muy importante en la práctica del director, una cualidad que no debe faltar en él, la humildad, a pesar de que en muchos planteamientos pudiera parecer fuera de lugar en este terreno, los mismos

directores nos hacen notar que no es así, con sus actitudes, actos, y testimonios pues como dice Carlos Llano: *“La verdadera delegación creadora, propia de un buen liderazgo, es la de delegar en los demás la tarea de hacerse a sí mismos. Ello implica tratar a nuestros subordinados como si alguna vez llegaran a ser jefes nuestros, y seguramente lo serán si somos capaces de ese tipo de liderazgo, pero sin humildad resulta imposible reconocer que siempre puede haber otro que sea capaz de hacer las cosas mejor”*.<sup>21</sup>

El sentirse imprescindible y único conocedor del funcionamiento de las cosas, puede obstaculizar el crecimiento de la institución como organización y el de las personas que integran la misma. Por ello el director procura tener en la mira el crecimiento de todos, y no centrarse sólo en el suyo.

La visión del auténtico líder-director se plantea para algo grande, es decir algo que perdure, que trascienda al propio líder. La visión del director no se limita a buscar objetivos en el corto plazo, ni tampoco a buscar el bien de la escuela tan sólo durante el tiempo que él esté al frente. Un buen director busca dejar huella, contribuir a algo útil y perdurable que sea importante para el beneficio de la escuela y la comunidad escolar que “vive” dentro.

Por ello el director está llamado a crear una cultura y un sistema de trabajo que perdure en la organización escolar. Para ello tiene que conseguir que su forma de trabajo, su búsqueda de la excelencia, vaya penetrando en todos los niveles.

Y en su misma praxis, como lo denomina Freire -su reflexión sobre la práctica- al aprender a ser director, debe preocuparse por ir formando nuevos directores para que, llegado el momento, puedan tomar las riendas de la escuela continuando con los logros anteriores.

---

<sup>21</sup> Llano Cifuentes Carlos, “humildad y liderazgo”, México, ediciones Ruz, 2004.pág. 12,

## 5. El director en la comunidad: compromiso y servicio.

Entendemos que al hablar del reconocimiento del director hacia su comunidad estamos asumiendo que se percibe dentro de ella y que es a través del reconocimiento de los participantes de la comunidad que se hace consciente de un *tu* y un *yo* que le permite aprender a mirarse de manera diferente en los que lo rodean. Fijémonos como concibe el director Ángel a la comunidad escolar de la escuela Club de Leones:

*“somos un grupo de gente que pues por azares o por decisiones estamos juntos ocupando el tiempo en este edificio..son gente que merece toda la atención, a veces no se puede dar por ciertas situaciones pero bueno, yo creo que dentro de mi como persona como profesionista estoy para servirles a ellos y para estar con ellos y estar en ellos, porque bueno, también puedo ponerme en su lugar puedo estar con ellos y puedo luchar por ellos.”*

De acuerdo a este testimonio podemos decir que parte de la realización de un director se encuentra en la capacidad desarrollada para estar gustosamente pendiente de las necesidades de su comunidad, viendo más allá de la obligación, la oportunidad de ayudar de manera significativa a los compañeros que por cuestiones de azar comparten espacio con él , o más aún comparten la vida. Cuando un director deja de ver a su comunidad como piezas de un ajedrez que se mueven de diferente manera para lograr los objetivos planteados y da un salto a un sentido humano para verlos como personas dignas y merecedoras de su servicio, el sentido del trabajo cambia -en mi opinión y en base a lo analizado- a un sentido de trascendencia que se encuentra en la naturaleza del hombre: el amor. De manera que la plenificación del trabajo del director, podríamos decir, se encuentra en el máximo desarrollo del amor a su comunidad.

Cuando los directores cuentan con esa pasión por el otro, gozan de servir y hacer felices a los demás y asumen el triunfo, la inquietud, la necesidad, y el

fracaso del otro como propio, entonces se puede hablar de que hay un sentido de trascendencia en el trabajo y ningún esfuerzo será demasiado para favorecer a los que trabajan con el director.

La comunidad, desde esta perspectiva, no sólo es el motivo del trabajo del director, sino el soporte que le ayuda a llevar a cabo su labor. Si lo pusiéramos en una ecuación podríamos verlo así:

$$\text{Comunidad} \quad \frac{\text{Motivo para trabajar}}{\text{Soporte para trabajar}}$$

De esta forma se cumple una función recíproca, por un lado la comunidad viene siendo el motivo y punto de interés en el que el director se concentra para su trabajo y al mismo tiempo es en ella en quien encuentra el empuje y orientación para llevar a cabo dicho servicio, veamos como lo expresa Miss Tere Rabell:

*“El significado de mi comunidad es para mi **mucha fortaleza**, en la vida cotidiana, para mi la comunidad es **quien me da las razones de muchas cosas que llego a hacer en el trabajo en si la comunidad está siendo quien realmente me guía para, pues para toma de decisiones, para saber también hasta donde también yo tengo que analizar, eh mi propia pues a lo mejor mi propia actualización, mi propia forma de llevar tal o cual cosa. La vida es cambiante y la comunidad te da este punto clave, la***

*pauta para saber y más en este ámbito ¿si? .Los niños te van diciendo, no está bien esto; porque las necesidades de mis niños ya son muy diferentes porque sus familias ya también están influyendo en otras cosas, entonces si tiene que ser **quien me va a dar pauta para muchas cosas**”*

Es así como se pasa de un *tu* y un *yo* a un *nosotros* cuando juntos, director y comunidad, asumen mutuamente sus preocupaciones y anhelos y son soporte uno de otro para caminar hacia los objetivos deseados y compartidos, cuando se suman los esfuerzos y conocimientos para sacar adelante las tareas requeridas. Así lo afirma Ignacio Larrañaga<sup>22</sup>:

*“Es pues el hombre, un ser constitutivamente abierto, esencialmente referido a otras personas: establece con los demás una interacción, se entrelaza con ellas, y se forma un nosotros: comunidad”*

Al compartir la vida escolar director y comunidad van tejiendo significados sobre su relación y el lugar que ocupan uno en el otro. De esta forma, destacamos algunos significados que nuestros directores construyeron en la relación con su comunidad:

- Se percibe dentro de su comunidad, en la lucha diaria, por lograr los objetivos del día a día.
- Encuentra en la comunidad la fortaleza, el grupo que lo sostiene.
- Se siente acompañado en su caminar y comprometido a la vez con quienes lo acompañan.
- Concibe a la comunidad como la que le da rumbo.

---

<sup>22</sup> Larrañaga Ignacio, *Sube conmigo*, México, Edit. San Pablo, 2003 , pág. 25.

- Agradece la oportunidad de verse reflejado en el otro, para saber de su actuar a través de quienes lo acompañan.

Ante lo expuesto sobre el significado que los directores otorgan a la comunidad, encontramos otra noción que ellos relacionan con todo lo anterior: **el servicio**. Los directores, como ya mencionábamos, encuentran su motivo y pauta para trabajar en la comunidad, pero dentro de esta nos definen aún más su labor como un servicio a la misma, han asumido su labor dentro de la escuela como lugar privilegiado para servir. En el siguiente testimonio del profesor Angel podemos observarlo :

*“Hay que saber servir, porque como dice el refrán “el que no vive para servir no sirve para vivir” entonces hay que servir también para que los demás puedan servir (...) de cierta manera o siempre servimos a los demás, entonces si vas a servir sirve pero sirve bien y desgraciadamente si vas a servir y no sirves para servir entonces, pues mejor entonces busca otra manera donde puedas servir y hazlo bien.”*

Raramente solemos relacionar la misión de un director con el servicio, es muy común relacionarlo con autoridad, dominio, jefe, supervisión, mando etc. sin embargo podemos darnos cuenta que los directores entienden que su trabajo consiste en servir a los demás, como dice Miss Tere Rabell:

*“...el significado que debe de tener es un compromiso muy claro de servicio, de servicio con los demás”.*

Como podemos ver al analizar los discursos de nuestros directores, nos damos cuenta que el servicio como significado de su labor, es una idea recurrente en sus convicciones. Todos los directores han coincidido en esta visión que nos vincula a otras nociones.

Entre otras nociones relacionadas con el servicio está la alegría, o dicho de otra manera, la alegría de trabajar para los demás, sirviendo con alegría en

el trabajo, con el trabajo y para el trabajo. Si observamos el testimonio del profesor Ángel, nos daremos cuenta que no se trata solo de servir por servir sino de hacerlo bien y esta palabra la podemos entender incluyendo dos sentidos: en el sentido de diligencia y eficiencia, y en el sentido de hacerlo con gusto. Dos aspectos que hemos descubierto imprescindibles en la práctica del director. de manera que como dice James Hunter “¿quién es el mayor líder?, el que más ha servido”<sup>23</sup> ; entendiendo este *más* no como la acumulación de acciones que favorecen a los demás, sino como el mayor aprovechamiento gustoso de oportunidades para ayudar, facilitar o enseñar una acción o bien para demostrar el interés sincero por el crecimiento del otro. Por eso la labor del director puede concretarse en la identificación y satisfacción de las necesidades de su comunidad.

Siguiendo con la misma lógica de servicio, en que hemos mencionado la alegría de servir a los demás, al estar al pendiente de lo que necesitan para estar bien, se hace necesario que nos aclaremos la diferencia entre ser *servidor* y *ser servil*. Cuando aludimos al primer término, estamos hablando de saber estar gustosamente al pendiente de las necesidades de los demás y en la medida de lo posible atenderlas, mientras que el segundo caso, hablamos de actuar sujetos a los deseos de los demás. Recordemos que no siempre lo que se desea, es lo que se necesita aunque en el momento presente así lo afirme la persona.

De acuerdo con los directores sujetos de nuestra investigación, nos podemos dar cuenta que ser director es una acción de servicio y no de servilismo, pues el servicio se desarrolla con inteligencia, no es un sentimentalismo que responda a buscar la aprobación de los demás, que los aleja de ser ellos mismos, sino algo más auténtico, producido por el amor a la comunidad, que procura con sabiduría ***lo necesario***.

---

23 James Junter, La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo. Barcelona,Urano, 1999, p. 91



Podemos darnos cuenta, por nuestros directores, que un director que no tenga vocación de servicio difícilmente podrá responder a las necesidades de los demás y menos cuando la atención de éstas afecten negativamente su propia vida ; lo que lo llevaría a no poder trascender en la vida de su comunidad, tal como lo menciona Carlos Llano “La transitoriedad de un líder es una consecuencia de su actitud de servicio. Porque el verdadero servicio se desarrolla en el desarrollo y la capacitación de personas que se hallan bajo su cuidado”<sup>24</sup>

Toda esta visión centrada en el ejercicio del servicio, con una mirada hacia las necesidades de la comunidad, nos remite a una idea que ya veníamos mencionando: *el amor*. Los directores nos han demostrado que cuando aman su trabajo y con ello a las personas que los acompañan en él, hacen las cosas lo mejor que pueden disfrutando de ello, con una mirada más positiva centrada más que en presionar, regañara o criticar, en cómo apoyar a su comunidad para motivarla y ayudarla a resolver sus conflictos laborales, cuestión que se le facilita al amar permanentemente a su comunidad y con ello al trabajo o servicio que les brindan.

Acostumbrados a ver el amor como un sentimiento, tal y como lo muestran las películas, telenovelas y medios de comunicación, es fácil entenderlo como algo ideal y poco práctica al pensar que con ese sentimiento se puedan ver, detectar y satisfacer las necesidades de los demás; pero asumiendo el amor como una decisión y compromiso; entonces podemos hablar de un fuerte compromiso de amor que otorga una mirada siempre vigilante, interesada, atenta, benevolente y cariñosa ante las acciones y necesidades de la comunidad escolar , alejando al director de una visión de trabajo enajenado, demandante y sin sentido. Nos damos cuenta que cuando un director llega al grado de amar a su comunidad se cumple el siguiente postulado:

---

<sup>24</sup> Llano Cifuentes Carlos, “*humildad y liderazgo*”, México, ediciones Ruz, 2004.pág. 81,

*“Feliz el dirigente que considera su vocación como una oportunidad de servicio a los demás.”<sup>25</sup>*

### **5.1 Resolución de problemas: tarea compartida.**

El trabajo del director no está exento de actividades que son poco gratificantes, y que sin embargo las tienen que realizar. Un ejemplo de ello lo encontramos en los testimonios obtenidos cuando los directores nos expresan que una de las problemáticas más marcadas que afecta fuertemente la labor de los directores es la **carga administrativa**, la cual en muchas ocasiones es verdaderamente pesada y les quita tiempo para asuntos educativos, que en su opinión son más importantes o interesantes para ellos:

*“..a mí me llena más estar en grupo que estar en un puesto de detrás de escritorio, vamos hay diferentes situaciones: el hablar con los papás, el tratar de apoyar a los niños, eso es muy enriquecedor; pero estar aquí llenando estadísticas eso no me llena y eso es lo que en cierta forma pues ahora ya lo he superado, pero me pone de malas, y digo pues lo tengo que hacer”*

En este caso la directora Monzalvo nos deja observar que hay acciones que los directores conciben como obligatorias por su posición, como es el caso del trabajo administrativo, lo que nos deja ver que aunque en muchas ocasiones no tengan ganas o no sepan como hacer las cosas, los directores se esfuerzan por hacer lo que es necesario para su trabajo. Aunado a esto se encuentra el apoyo y acompañamiento de la comunidad en la resolución de los conflictos que enfrenta el director. Siguiendo con el testimonio anterior, continúa la profesora María Luisa:

---

<sup>25</sup> Damboriena, Prudencio, “El dirigente moderno”, Librería Parroquial, México, 1963, pág. 354.

*“afortunadamente hay mucho apoyo aquí dentro de la institución porque ya hay gente que se dedica a todo eso, lo único que hago yo es supervisar checar que no haya errores y llevarlo a la supervisión porque ahí no aceptan a nadie que no sea yo, pero pues hay vamos.”*

La expresión “afortunadamente” que utiliza la profesora Monzalvo, nos dice como los directores no se conciben aislados, se sienten acompañados. Es interesante apreciar que a pesar de vivir un conflicto en la realización de ciertas tareas, se esfuerzan por hacerlas, pero ese esfuerzo pesa menos porque se saben acompañados de su comunidad.

La confianza que el director deposita en los demás, y la que ha de obtener de los mismos, es muy necesaria, pues el sentido común ya nos hace patente que ello se necesita para que un director pueda enfrentarse a las problemáticas que se le presentan y resolverlas, tal es el caso que nos presentan Miss Tere Rabell y la profesora Monzalvo:

*“Las problemáticas no las resolvemos solas, sobretodo cuando se llegan las problemáticas es porque llegan desde la coordinación y entonces cuando ya llegan a mí, es porque trajeron ya un seguimiento”*

*“Es muy importante aquí delegar responsabilidades, eh dentro del colegio afortunadamente contamos con orientadores y con un coordinador, el coordinador se enfoca a todo el aspecto académico a todo el aspecto conductual, disciplinario y emocional de los niños; sin embargo hay una interrogación muy fuerte porque la maestra dice: “fulano de tal no ha traído tareas y está fallando está.. está sacando bajas notas no?” entra el coordinador que es pedagogo a ver si es académico, y entra el orientador para ver si es emocional, si es conductual o qué si es de hábito, afortunadamente ellos me reportan a mí todos los días, nosotros empezamos nuestra labor a las 8: 00 con los niños pero al*

*presentarnos a las 7:00 ya está establecido que a las 7:00 nos acercamos en la oficina para comentar todos los problemas que hay y ellos me informan, entonces yo les doy mi punto de vista y cuando hay que hablar con los papás, entonces hablamos los tres ajá? y ya le damos aportaciones a los padres apoyamos o solicitamos que valoren el ( no se entiende) con un psicólogo y que nos lo traigan los resultados y trabajamos a la par con el psicólogo (M: externo) externo o con el paidopsiquiatra o con el neuropediatra o sea con el especialista y ahí hay delegación de funciones.”*

Los testimonios anteriores nos refieren a la idea del trabajo en equipo como algo muy bueno y provechoso, también a pensar que hay un esfuerzo de reconocimiento hacia el trabajo del otro en donde se otorga cierta confianza y libertad en la iniciativa de varios ámbitos de la escuela. Los directores reconocen que tienen un equipo que los sostiene y apoya. Existe por tanto un reconocimiento de sus saberes y habilidades, cuestión de enorme importancia en un director según ellos mismos han expresado al decir que *si no reconocen al que trabaja con ellos, si no le tienen confianza, tampoco sabrán ganarse la confianza de sus colaboradores*. En este aspecto vuelve a destacar el importante desarrollo de la virtud de la humildad, pues se necesita humildad para saber confiar en el otro y lograr que los otros confíen en ti; sabiendo y reconociendo a cada persona en la comunidad. Esto lo podríamos comparar con el director de una orquesta, el tiene la visión de todo y va orientando para que entre toda la orquesta se logre la armonía, es el único que tiene comunicación con todos, y va confiando en el trabajo y conocimiento de cada instrumento, sabiendo que cada instrumento sabe aportar lo necesario para lograr la armonía musical y considera el aplauso final como fruto del esfuerzo de toda la orquesta.

De la misma forma el director se nos revela como persona con límites, rompiendo con la imagen de omnipotencia y todología del director, donde como ser humano tiene límites, su nivel de participación en las diferentes

actividades que se desatan en la escuela no tiene la misma intensidad en todos lados y en todos los momentos, y no por ello deja de “ser parte”, pues concibiendo a la comunidad escolar como un equipo cada quien “es parte de...” desde lo que hace, y apoya al otro haciendo bien lo que le toca hacer.

La importancia de que los directores respeten el trabajo del otro y reconozcan sus límites frente a él, tiene que ver con el desarrollo de la humildad y de la confianza hacia su equipo de trabajo, pues aún cuando algo falla, saben que es parte del crecimiento y que la comunidad puede recurrir a ellos para solucionarlo juntos si así lo desea o así lo necesita.

## **5.2 El director facilitador de un buen ambiente laboral**

Como hemos podido advertir, la actuación del director influye de manera significativa en la conformación del ambiente de trabajo en la comunidad, a través de su estilo de dirección, de sus decisiones, de su comportamiento personal, de la relación con su equipo de trabajo, etc. Por eso dentro de las múltiples habilidades que el director desarrolla, se encuentra la preocupación por conseguir un ambiente de trabajo agradable en el que la comunidad se sienta a gusto para que vengan a la escuela con ánimo.

En definitiva, la comunidad es quien otorga vida a la escuela y hay que apoyarla. Hay que favorecer el desarrollo profesional y humano de cada uno de los miembros dentro de la escuela, según lo afirman nuestros directores.

Podemos entrever que si bien el director no es el único responsable de que cada miembro de su comunidad se sienta parte integrante de la organización escolar, si es una pieza indiscutiblemente necesaria y con mayores oportunidades para lograrlo, para hacerlos sentir valorados y no como meros instrumentos o como clientes, en el caso de los papás. Los directores por tanto, asumen una función consecuentemente responsable de la creación del ambiente laboral. Así, la directora del colegio San Carlos nos comenta al respecto:

*“y si tenemos al papá contento, si los maestros están contentos desarrollando su trabajo pues todo se va a dar, si falla una, si se falla en un área pues está fallando el líder, la cabeza, no funcionan las cosas”*

Con claridad encontramos otro claro significado en el vivir de los directores: como los responsables del clima laboral, del ánimo de la comunidad. Del mismo modo los directores coinciden en esforzarse por la búsqueda de estrategias que cultiven un buen ambiente laboral, haciendo énfasis en el desarrollo de la unidad, como lo menciona miss Tere Rabell:

*“Todo lo que son los encuentros, las convivencias mensuales a partir de las cuales surge alguna dinámica o alguna actividad de integración, los eventos grandes como son noches coloniales, también nos ayuda mucho porque le entramos todos, las situaciones de trabajo o de que van a tener sus clases abiertas, entonces es mucho trabajo en equipo y al final se les da una pues un reconocimiento y se está mucho con los maestros; entonces creo que eso es lo que ayuda mucho a que el **ambiente sea favorable.**”*

El testimonio anterior nos deja ver el deseo de lograr la unidad, integración y corresponsabilidad de la escuela como equipo para lograr un ambiente favorable. Nos deja ver por lo tanto que para ella el factor principal para que se logre un buen ambiente de trabajo se encuentra en el nivel de unidad e identificación de los miembros de la comunidad. Todo ello lo busca a través de los eventos que son compartidos por la institución, lo que a ella le interesa es buscar que todos se sientan involucrados unos con otros.

Para los directores es muy importante contar con un buen ambiente laboral que apoye y sea soporte para el trabajo. Cuando le preguntamos a la directora del colegio San Carlos, cuáles eran sus espacios o posibilidades para ayudar a crecer a la escuela, nos respondió con respecto a los maestros lo siguiente:

*“...con los maestros, pues están los cursos generales de actualización, están nuestras reuniones y sobretodo está este ambiente de confianza, de amistad pero también de mucho respeto”*

Este testimonio ilustra el nivel de importancia que tiene el ambiente para nuestros directores, pues es considerado instrumento de apertura para el aprendizaje de la comunidad en conjunto con el director, es la llave que permite la evolución y el desarrollo de la institución.

## **6. Trabajar para la educación del niño**

Dentro de su motivo de trabajo, que es la comunidad, se encuentra la parte del alumnado, los niños que desde la opinión de los directivos aparecen como el sector más privilegiado de su servicio. La parte de la comunidad escolar en quien principalmente se encuentran concentrados los directores para desempeñar su trabajo. Ser director puede ser incluso trabajar para los niños. El director y cada uno de los que lo acompañan no trabajan para una institución vacía o abstracta, como mencionamos en el inicio de este trabajo, sino que trabajan para lograr objetivos en personas; de ahí la importancia de desmitificar la creencia de el director sólo como administrador, ya que la idea de director como jerarca ha cambiado a la par que se ha generado la perspectiva de gestión escolar, que promueve un trabajo creativo y colaborativo en equipo.

Partir, además de que el director no trabaja en una institución cualquiera sino en una institución escolar, hace una gran diferencia, no administra cosas ni personas. Gestiona para crear un ambiente propicio para el buen desempeño y crecimiento de la comunidad en general y de manera particular, de acuerdo a algunos testimonios, para mejorar la formación de los niños:

*“para mí, y se los digo a los papás, ni usted Señor ni yo somos lo más importante, es el niño y tenemos que estar tomados de la mano en función de el”*

*“realmente nuestro cliente es el alumno, pero es el alumno en una situación de formación continua entonces todo mundo tenemos que ver por el.”*

Los dos testimonios anteriores y otros más en que recurrentemente los directores nos indican el lugar preponderante que asignan a los niños, como razón de su servicio; nos hacen notar una clara visión de nuestros directores sobre las metas de su trabajo. Todos ellos han coincidido en que su finalidad es el niño , es quien les interesa al final de la cadena de acciones, estrategias y demás iniciativas que se plantean como directivos.

Que importante resulta que el director tenga bien claro para quien trabaja, para quien hace lo que hace, pues ello le otorga seguridad y sentido a cada una de sus acciones; lo hace un ser dinámico y creativo en busca siempre de algo mejor para la formación que requiere su alumnado, atenuando el peligro de caer en la rutina y el sin sentido de su trabajo.

*“...los niños son mi razón de ser, todo el montón de niños que tenemos aquí en la escuela, chamaquerío como les digo yo, son mi razón de ser”*

Es el amor a los educandos lo que aviva, refresca y mantiene viva la labor del director, lo que le da sabor a cada día de trabajo; lo que orienta y proporciona el criterio claro de lo que se ha de hacer.

## **7. El director representativo de autoridad.**

Paradójicamente, se nos han presentado ideas aparentemente encontradas sobre la concepción de autoridad en la práctica del director, por ser este término algo polémico; en donde encontramos varias connotaciones, de manera contrapuesta. Está por un lado la expresión de confianza y respeto



al director y del otro la desfachatez, la confianza que se deposita en el director para obedecerle y en el otro extremo el temor, entre otras:

*“si empezamos a tutearnos, a veces la gente no tiene límite o yo no puedo tener el límite, y el tuteo a veces no permite que la gente interiorice la autoridad y dentro de un liderazgo debe de haber autoridad, y si no hay autoridad no hay liderazgo”*

En este testimonio a la directora Monzalvo le parece importante que desde el lenguaje se pongan los medios para tener presente que ella es autoridad, y marcar bien esa línea que ella otorga al respeto y la capacidad para que la ubiquen como líder de la comunidad, como autoridad. En cambio en opinión del director de la escuela Club de Leones es muy interesante entender de otra manera a la autoridad como algo que se puede ocupar o guardar:

*“Como representativa en la palabra director está la autoridad (...) se va aplicando de acuerdo a la posición o al puesto que desempeñamos en una escuela. Yo tengo toda la autoridad sobre alumnos, sobre maestros, sobre el personal administrativo y de servicio. Y pues no la ocupo como suena, sino que bueno hay que saberla aplicar, hay que saber entender la situación para poder aplicarla o no aplicarla o guardarla también. Porque por el hecho de quien representas, de quien eres, de que eres la cabeza de la escuela, tienes esa autoridad (...) Tampoco el papel de un director es ser autoritario, autoritario es imponer. Solicitar pero siempre y cuando esté de acuerdo a lo que estás necesitando”.*

El director distingue una diferencia entre el hecho de poseer la autoridad, y de aplicar la autoridad. Afirma ser y poseer la autoridad desde el momento en que lo reconocen como imagen directiva, sin embargo comprende que no se debe aplicar todo el tiempo la autoridad, pues considera se debe mediar de acuerdo a la circunstancia, se debe razonar el uso de la autoridad. También distingue autoridad de imposición sosteniendo que la autoridad no se trata de imponer,

sino de solicitar teniendo un criterio claro: la necesidad de lo que se pide. Es decir que el director no debe moverse por caprichos, coraje, emoción, o tristeza sino que debe procurar ser una persona templada, que solicite las cosas de acuerdo a una verdadera necesidad para los fines educativos que persigue.

En contraposición con estas visiones observamos otra noción interesante al respecto, planteada por la directora de la escuela Vidal Rivero:

*“no, no, siempre quise quitar la barrera de soy la directora y tu eres el maestro, ellos no me lo permitieron; sin embargo a pesar de que yo tengo el título de directora ellos se acercan a mí como si fuéramos compañeros y a parte llegan y platican conmigo con mucha confianza, entonces yo creo que estamos a un paso de que me vean como una compañera más”*

Al parecer a ella, la autoridad le crea una barrera que le coloca en otro nivel frente a la comunidad, separándole de una relación de confianza con las personas que están a su cargo, por lo que busca de manera especial romper la barrera para entablar una relación de confianza.

Aquí sale a colación aquella creencia de muchos con respecto a la relación de padres con hijos, cuando los padres dicen “yo quiero que mi hijo me vea como un amigo no como su autoridad” y surge una interrogante muy común ¿están peleados la autoridad con la confianza, la amistad o el trato cordial?, cuestión que muchas ocasiones cuando se está en una situación de autoridad como es el caso de los directores de escuelas primarias, se presenta como dilema o conflicto. Y es que hablando en el terreno de lo humano, tomando en cuenta que como decíamos anteriormente, la tarea del director no se limita al estudio de la cuestión académica o administrativa, sino que le compete el desarrollo de toda una serie de habilidades entre ellas todo lo referente a las relaciones humanas y al arte de convivir, de saber poner ese ingrediente que hace agradable y adecuado el ambiente laboral. Es por eso importante que el director tenga presente como dice James Hunter, en su obra “la paradoja”,

que “hay que tratar a las personas como si fueran importantes, aunque luego precisa esto con más rigor: en lugar del “como si” prefiere el porque: tratar a los demás con respeto porque son importantes”.

Hemos visto que la autoridad es necesaria para la educación, pues si por ejemplo un padre de familia, se muestra y porta siempre como amigo con su hijo, a donde irá ese hijo, a quien reconocerá como autoridad para aprender lo que conviene para su vida, sobre todo en la infancia cuando el ser humano necesita de mayor información y orientación y cuando incluso la mayoría de las cosas que va aprendiendo no alcanza a comprender la trascendencia de su acción. Sin embargo hay que reconocer que el ejercicio de la autoridad no va peleado con el trato digno a las personas, con el desarrollo de la afectividad por ellas, lo único que hay que cuidar es que esa afectividad no interfiera en el cumplimiento ético de la labor profesional, en este caso, como director, en el ejercicio de la autoridad.

El desarrollo de la humildad en el director nuevamente sale a relucir, pues es ella la que le hace ver las cosas tal cual son, la que lo hace poner los pies sobre la tierra y percatarse de su importante misión de servir a los demás; de manera que dentro del aprendizaje que tiene un director para saber ejercer la autoridad está implícito el aprender a ser humilde, que al mismo tiempo que lo hace tratar con amor y dignidad a los demás , lo dignifica a el mismo. De nada le sirve a un director tener muchísimas cualidades y habilidades desarrolladas si carece de humildad para saber ponerlas al servicio de los demás. Esto es lo que dice Freire<sup>26</sup> al respecto:

*“Estoy convencido de que el rigor, la disciplina intelectual seria, el ejercicio de la curiosidad epistemológica no me convierten por*

---

<sup>26</sup> Freire, Paulo, Pedagogía de la autonomía, Buenos Aires, edit. siglo veintiuno, 2002, pág. 139

*necesidad en un ser mal querido, arrogante, soberbio. O, en otras palabras no es mi arrogancia intelectual la que habla de mi rigor científico. Ni la arrogancia es señal de competencia, ni la competencia es causa de la arrogancia. Por otro lado no niego la competencia de ciertos arrogantes, pero lamento que les falte la simplicidad que, sin disminuir en nada su saber, los haría mejores personas. Personas más personas.”*

Eso precisamente “personas más personas” es lo que buscamos ser, y es lo aparece en el discurso de los directores al rastrear entre líneas. La autoridad del director se encuentra íntimamente acompañada del amor por la persona a quien se dirige, de otra manera se distorsiona en egoísmo, arrogancia, manipulación o vanidad.

## **8. La influencia del director: liderazgo o jerarquía**

Tradicionalmente se ha concebido a un líder como persona habilitada y capaz para influir de manera significativa en la toma de decisiones y acciones de los demás, que puede encontrarse o no en un puesto jerárquico. Sin embargo en opinión de los directores entrevistados ha surgido un debate sobre si el liderazgo es un elemento constitutivo del puesto jerárquico o del ejercicio directivo.

*“Yo creo que totalmente es **básico el liderazgo**, y también el **tipo de liderazgo que se ejerce ¿no?**. En mi caso la directora debe **de tener el liderazgo totalmente...auténticamente** yo te podría decir que es una hermana con mucha visión y si quizá con un poquito de falta de liderazgo hacia toda la comunidad, **la relación de liderazgo está cayendo sobre la parte de subdirección**, no digo que no lo tenga, pero es otro tipo de liderazgo, definitivamente lo tiene **simplemente por la posición que se tiene**, es la directora de la escuela, entonces las ordenes las acatamos ¿sí?, no digo que seamos autoritarias totalmente, pero si desde toda la vida **la presencia de la religiosas, por ser la***

**institución de tantos años, ya es un punto muy importante y simplemente por ese hecho ya se diría que ahí hay un líder ¿sí? A lo mejor si nos metemos a analizar su tipo de liderazgo, o los niveles y demás sí le veríamos matices, pero sí, sí, sí en toda presencia es un líder.”**

En este testimonio encontramos que Miss Tere Rabell le confiere una connotación peculiar a la jerarquía, lo que es cierto es que a parte de la posición jerárquica dentro de la institución con el nombramiento de directora se encuentra otra jerarquía socialmente reconocida que es la posición eclesial de la directora como **religiosa**. Con lo que podemos darnos cuenta que no podemos eliminar la parte de la presencia, de la imagen en el nombramiento de un líder, que le confiere aceptación por la comunidad; la jerarquía no queda relegada, pues la imagen es la parte que empieza a reflejar y convencer a las personas que se tienen a cargo de que se está capacitado para orientar el trabajo que compete a un grupo de personas. Sin embargo, podemos darnos cuenta que el sólo puesto no determina por sí solo quien es un líder, como ya hemos comentado en otro momento, no es lo que acredita a una persona para ser líder; pues hay muchas más características y habilidades que nos hacen identificar a un líder en cualquier lugar o situación sin necesidad de que éste cuente con un nombramiento oficial. Al respecto los directores tienen diferentes puntos de vista:

*“Yo creo que todas las personas pueden ser líderes, todas, independientemente del puesto que tengas o que desempeñes. Como director no necesariamente eres líder, te digo se obtiene por puntuación, por escalafón y hay directores que no son líderes. Desgraciadamente hay ocasiones en que no como personas tenemos la capacidad de ser líderes, de manejar una escuela, de manejar al personal, entonces, entonces de cierta manera todos podemos ser líderes, pero no necesariamente el ser director significa ser líder”*

Del testimonio anterior surgen varias ideas, en primer lugar que el liderazgo no es privativo del director, no es algo que necesariamente le pertenezca solo a él, no se le otorga con el nombramiento, no es un legado, es algo que se construye en las relaciones con los demás, en segundo lugar que requiere el reconocimiento de la autoridades liderazgo se ejerce no se nombra, no se regala con el nombramiento, aunque tradicionalmente desde ciertas perspectivas, así pareciera. No todos los directores ejercen el liderazgo e incluso no todos los directores ejercen su dirección.

De lo anterior es probable que surjan inquietudes como está: Si aún teniendo el nombramiento de líder de una comunidad escolar como director, se puede no ser líder; entonces ¿quién es un líder?, ¿se nace líder o se puede aprender a ser líder?

Frente a tal disyuntiva podemos encontrar diversidad de posiciones al respecto. La opinión generalizada que hemos desarrollado aquí, es que hay personas que nacen con capacidades innatas de liderazgo y hay otras que se van formando en su desarrollo profesional y personal como líderes. Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que se va adquiriendo y la experiencia que se va acumulando. De lo que los directores opinan:

*“yo creo que hay gente que ya es líder, yo no , yo no y jamás lo voy a ser de eso si estoy muy conciente, pero lo poquito que yo he aprendido es sobre la marcha, sobre lágrimas de sangre que muchas veces he llorado”*

*“...yo he tomado cursos de liderazgo y donde no he aprendido nada, más que pura teoría, yo estoy convencida que el liderazgo no se adquiere en conocimientos en un curso, el liderazgo se **forma a través de la vida y de las experiencias.**”*

*“Sí se puede aprender a ser líder, pero siempre y cuando vaya encaminado a mejorar, a obtener éxitos, porque también se puede*

*obtener alguna posición negativa si yo soy líder, y quiero hundir a mis compañeros , los voy a hundir”*

Para la primera directora se trata más de una actitud, que depende de la propia persona si la acepta o no, de la cual ella definitivamente renuncia al título de líder y concibe que es una capacidad que ya se trae con la cual ella no cuenta. Para la segunda definitivamente no hay curso que le proporcione el aprendizaje , solo la experiencia, y para el último se puede aprender a ser líder sólo si se apela al sentido ético de esta labor, esa sería la característica que dé sentido al aprendizaje del liderazgo y quizá el criterio para poder denominar a alguien líder.

De cualquier manera sea cual sea la postura que usted como lector adopte, a mí de manera especial me interesa que reflexionemos sobre la necesidad del liderazgo para el director, que contando o no con las habilidades necesarias para ser líder, éste acepta que se encuentra en una posición de necesidad de ejercer un liderazgo efectivo y lo señala como competencia necesaria para desempeñar su labor.

*“Yo creo que el director si tiene que ser líder porque lo necesita para **mover**, como dicen por ahí grandes masas, pero si tienes que buscar estrategias para **convencer** a la gente, en donde en tu posición como director puedas **solicitar** (...) Es no llegar a ciertos excesos, (...) o sea si hay que **saber pedir** las cosas. Hay que **saber servir**.”*

Evidentemente el liderazgo es un elemento necesario en la acción de los directores, que en repetidas ocasiones, aún con las resistencias de muchos a la estructura piramidal de la escuela con la que relacionan el liderazgo, nos han ido descifrando acciones concretas implicadas en el. Pudimos observar frente a varias opiniones y posturas sobre la esencia del liderazgo, que indudablemente el liderazgo es un elemento constitutivo del director, pues en la dinámica escolar quien ejerce el liderazgo es quien realmente funge como director, como es el caso de miss Tere Rabell, quien como subdirectora, se

encarga de la coordinación de todo lo que pasa en la escuela, y es quien tiene más contacto con la comunidad escolar:

*“Los lunes generalmente se tienen honores a la bandera, eh, la directora trata de estar pero **quien realmente siempre está soy yo.**”*

*“Soy la persona que está más al...llamémosle supervisión, pero no es una supervisión autoritaria, sino más bien de acercamiento”*

Podemos afirmar que el liderazgo es inherente al director, sea cual sea el nivel de desarrollo del mismo,; pues aún sin saber como los directores se han visto en la necesidad de desarrollar sus habilidades como líder, y aunque en algunas comunidades escolares el liderazgo se encuentra compartido, en ningún momento se duda sobre la persona eje que coordina los cambios, marca las metas y motiva hacia una visión, como ojo de huracán que aglutina y atrae.

Ahora bien, si afirmamos que el liderazgo es parte del ejercicio directivo, tendremos que aclarar desde los mismos de qué manera conciben este liderazgo:

*“Yo creo que es una actitud que nosotros podemos manejar de cierta forma, en que sí tienes, como director, que poder tener un poco de las características de un líder: entusiasmo, dedicación, experimentación, y de cierta manera yo creo que si hay que inyectar en los maestros esas inquietudes que a veces tenemos, siempre y cuando sean positivas”*

*Profesor Angel*

*“Para mí un líder es aquella persona que va a ejercer, como mucha fuerza sobre la voluntad de las personas, y sí se da porque mira, aunque la madre a lo mejor en sus niveles de liderazgo*



*no la tenga como muy cercana a la gente y demás, claro que ejerce fuerza sobre lo que se va a decidir o sobre mí misma por ejemplo (...) persona como autoridad, persona a la que se le sigue.”*

*Miss Tere Rabell*

**“el liderazgo es la capacidad de influir, en la voluntad de otras personas, sobre sus acciones”.**

*Profa. Lourdes Ortega*

**“la habilidad para encauzar, convencer a la gente de cumplir una función y de hacer trabajo de equipo, para mí eso es vital.”**

*Profesora María Luisa Monzalvo*

Como hemos podido ver hasta aquí el liderazgo, en opinión de los directores, incluye varias acepciones. Un líder, para ellos, es la persona que ejerce el liderazgo, la persona a quien se le sigue, se le obedece, se le admira y se cree en él. Los directores han significado su liderazgo en el mundo directivo y nos muestran otra faceta de su acción directiva, desarrollando las habilidades que han necesitado para llevar a buen fin su labor: tener un actitud de entusiasmo, dedicación y experimentación, influir en el querer de las personas y en las decisiones que se toman en la institución, tener habilidad para encauzar el actuar de las personas y convencer a la gente de cumplir con su cometido en la escuela, motivar e inyectar en su comunidad actitudes positivas, así como dar sentido al trabajo compartido de la escuela.

Después de haber planteado como entienden los directores, quién es un líder afirmamos que es un rasgo característico, ontológicamente constituido. Por ello es importante concentrarnos ahora en la razón de ser del liderazgo directivo. Si ponemos atención detrás de las palabras de los directores sobre la

necesidad del liderazgo, encontramos que el liderazgo le otorga una ubicación al director que le permite tener ***conocimiento de su lugar y del lugar que tienen los otros.***

Una constante en el discurso de los directores es la permanente preocupación por cuidar que el fin de ese liderazgo bajo el que motivan e inducen a su equipo, sea para algo bueno; lo cual nos remite a la parte ética del director, en donde al ser conciente de su lugar en la comunidad; conforma ***criterios*** que manifiesta en su liderazgo y que le da un contenido específico construyendo referentes en su toma de decisiones:

*“Es no llegar a ciertos excesos”*

*“Siempre y cuando sean positivas”*

*“Siempre y cuando vaya encaminado a mejorar a obtener éxitos,”*

*“Yo creo que el hecho de ser líder y mover a alguien debe ser para buscar la superación de los demás”*

*“Yo creo que si tratas a la gente, si quieres que alguna escuela, en este caso funcione, pues trata de hacer las cosas lo mejor posible, y que eso que tu haces bien sirva para que los demás mejoren su desempeño y pues de cierta manera jalarlos para que sean mejores”*

Los directores son concientes del cuidado con que deben actuar para no abusar de esa capacidad de influencia sobre la vida escolar, entienden que su habilidad de liderazgo, debe ser utilizada para ayudar a que los otros sean mejores y con ello la escuela también lo sea, saben que la oportunidad y capacidad para “mover gente” o dicho de otra manera “mover el querer de la gente” es una enorme y hermosa responsabilidad, pues son vidas las que se les confían. Y que del cuidado de la intención de sus actos depende en gran

parte que todo se oriente al máximo crecimiento de la comunidad escolar.

El líder de la empresa japonesa Kokusai, encargada de abastecer empresas de automóviles, el señor Yoshinow Nakahima comulga con las creencias que hemos expresado:

*“La función del líder es asegurar el éxito para todos, del mercado y de la organización para el crecimiento de sus trabajadores. En realidad la función del líder es muy clara, el papel del líder es conservar la armonía, las tres esferas de la armonía, la armonía del origen del proveedor, la armonía interna del trabajador, y la armonía final de los clientes. Aquel que no se preocupe por la armonía, los valores y la ética, la disciplina de orden superior, la verdad y la formalidad no podrá satisfacer la armonía y entonces no logrará el éxito.”<sup>27</sup>*

Sin intentar considerar a la escuela como un lugar de negocios, el discurso de Nakahima nos sirve para ahondar más en la función del líder-director, de la que venimos hablando. Las tres esferas de las que nos habla este líder podemos considerarlas análogamente como las cuatro dimensiones de la gestión escolar: la armonía de la dimensión organizacional, de la dimensión administrativa, la armonía de la dimensión pedagógico didáctica y la de la dimensión comunitaria. De manera que el papel del líder-director, de acuerdo a Nakahima, es lograr un equilibrio de armonía en estas cuatro dimensiones, a través de la vivencia diaria de los valores, la ética, la disciplina, la verdad y la formalidad, encarnadas en el director, para trabajar en un ambiente de éxito, es decir, como lo hablamos en el primer capítulo, de hacer que todos sean mejores y obtengan el éxito en sus vidas.

---

27 Cruz, José, Cómo romper paradigmas y provocar el cambio: El líder flexible y el éxito empresarial, México, edit. Orion, 2001, pág. 138 y 139.

## 9. El director como sujeto anhelante y con proyección.

En la vida escolar es común que en los pasillos de una escuela se escuchen los sueños, proyectos, inquietudes etc. de los diferentes sectores de la comunidad, pero muy pocas veces, y en ocasiones nunca escuchamos el anhelo del director; pareciera ser que se le concibe como una persona totalmente acabada, realizada y en la cumbre, quizá por ser la máxima autoridad dentro de la escuela; pero ¿qué hay en el corazón de un director? ¿qué piensa sobre ello?

El director antes que ser cualquier otra cosa es primero persona, cuestión que parece obvia, pero que en el transcurso de la vida laboral es relegada para estos grandes protagonistas al frente de la dirección de las escuelas, los que se ven rodeados de demandas, incluso por su misma persona.

Una parte integrante de la persona; son sus sentimientos, sus sueños, metas y anhelos, pongamos atención en el siguiente testimonio:

*“Estoy cursando el 5° semestre de una maestría en formación docente, mi visión es abrirles pues un espacio aquí dentro del colegio (teléfono); mis metas, difícilmente voy a dejar la primaria, cualquiera diría otro nivel, otro nivel de preparación, o más bien otro escalón otro nivel profesional. No, siento que estoy aquí bien, me gusta, **estoy encariñada**, **se me hace un nudo en la garganta el pensar que voy a dejar primaria**, pero si se requiriera de mi labor en otro nivel, lo aceptaría pero no por estar en otro nivel, si no porque se que se necesitaría.”*

Es a partir del testimonio anterior que podemos afirmar que los directores siguen proyectando su futuro de diferentes maneras, en el caso de la profesora María Luisa, con un profundo cariño a su institución en el nivel primaria, lo que la lleva a buscar mejorías en su formación para darse en servicio a su comunidad, sin plantearse por el momento dejarla. Hay que percatarnos que en muchas ocasiones en la construcción de los anhelos del director se

encuentra de fondo el encariñamiento con su institución, que lo hace planear sus proyectos en función de ello.

En el caso de Miss Tere Rabel, su anhelo se encuentra en lo que denominamos *trascendencia profesional*:

*“Bueno mi meta personal es poder, no nada más, ejercer el liderazgo, sino es que también la gente que está conviviendo, que está compartiendo las experiencias y los puestos aquí dentro de la institución, pueda llegar a tener... como no decir: “no hay quien le siga”, sino decir, “hay mucha gente que puede seguirle en esto” como no quedarme sola, como saber que hay quien comparte también todo esto.”*

La búsqueda de trascendencia nuevamente se nos pone de manifiesto por los directores. En los deseos de ellos, claramente se encuentra el dejar huella, que lo que hacen sirva para algo, para alguien en un presente y en un futuro, propiciar una dinámica escolar que aún en ausencia del director la escuela funcione y se desarrolle con seguridad, todo esto y más implica la trascendencia, que puede ir de la mano con la idea de dejar un buen sabor de boca a la institución al término de su labor en ella. Cuestión que promueve con mucho interés, la Gestión Escolar, apostando en ello, la capacidad de desarrollo y mejora de las comunidades escolares a través del trabajo colegiado. McGregor Burns lo sintetiza en un enunciado que desde mi punto de vista debería ser tomado en cuenta por todo directivo: *“se que me tengo que ir, porque esta experiencia no habrá cuajado hasta que pueda funcionar sin mi”*.<sup>28</sup>

Por otra parte, la trascendencia que expresan nuestros directores les implica humildad y mayor responsabilidad. Precisamente porque algún día partirán saben que su trabajo debe ser realizado con el mayor empeño posible porque en el futuro siempre quedará algo de lo que ellos dejaron, para bien o para mal.

---

28 McGregor Burns, James, “Leadership”, New Cork, Edit. Harper, 1978.

Sólo los directivos que tengan la humildad de no concebirse como los únicos responsables y concededores de todo, sabrán trascender de manera abundante y provechosa. Este parece ser el deseo de la profesora Lourdes:

*“Mi meta como directora es que el día que yo me vaya, que yo me jubile, que por alguna razón tenga que regresar, la gente me reciba bien, que digan: “pásele maestra”, con esto yo creo que mi meta de directora se cumple.”*

Este anhelo es más concreto y modesto, pues ella se siente satisfecha con que al término de su labor los demás la recuerden con cariño y por consiguiente la reciban bien cada que ella vaya. Este anhelo pudiera parecer muy sencillo y lo es, pero tiene detrás un anhelo mayor el que se le reciba bien, porque en su ausencia la institución aprendió a marchar bien, porque la comunidad reconozca que los enseñó a crecer, porque les dejó una buena herencia. Habrá directores que prefieran que se les recuerde con una imagen no tan agradable, pero que en la práctica las enseñanzas o rasgos de su personalidad queden en la comunidad para bien de la misma.

Por su parte, la visión de proyección del director de la escuela Club de Leones, está significada en la superación personal, aunque señala que sea cual sea su función, siempre trabaja en beneficio de los demás:

*“Dicen que la dirección es el calvario (risas), y la supervisión es la gloria (risas) entonces yo quiero llegar a la gloria (risas), pero no por el hecho de disfrutar la gloria no?, porque te digo, el hecho de ascender implica **más responsabilidad, más compromiso**, entonces como autoridad como la autoridad que represento es más trabajo y no puedes quedarte quieto tienes que realizar actividades a otro nivel, pero bueno, **en beneficio de más gente** que está a tu alrededor y bueno estar, alcanzar un dictamen mejor laboral como supervisor, y bueno yo creo que sería eso.”*

En lo que este director nos ha compartido sobre su trayectoria profesional, podemos percibir una profunda preocupación por ayudar más y a más; así significa la superación en su vida. Es por ello que su visión a futuro en relación a sus ideales profesionales se encuentra enfocada en subir de nivel para aspirara a ayudar más y a más personas; para lo que sabe le implica un esfuerzo mayor:

*“Yo creo que en el aspecto de superación vamos buscando siempre ascender, ascender en esta...en esta situación pues escalafónica nos da la oportunidad de que bueno, poniendo un poco de empeño y esforzándote haces cursos, realizas ciertas actividades, y, bueno... para que puedas ascender necesitas buscar, si no lo buscas y nunca asciendes, entonces te quedas como maestro de grupo, pero afortunadamente mis aspiraciones son llegar mas alto en este momento de alguna manera tengo que empezar aquí. Y llegar al escalafón es un poco difícil pero pues se dio la oportunidad y aquí estamos. “*

Recordando el testimonio que nos comparte la maestra María Luisa, podemos notar una diferencia entre su manea de ver la superación y la del profesor, éste último, la concibe en términos de niveles, de ascensión de niveles, mientras que la maestra la concibe en la capacidad del disfrute, cariño, utilidad y apoyo que logre dar a la institución, sin importar el nivel sino la necesidad de las personas para quienes trabaja. Podríamos integrar ambas cosas, *asertividad en la atención de necesidades y amplitud del campo de personas a las que se quiere ayudar*. Ambos elementos dan cuenta de la superación directiva.

Si ponemos atención en los dos testimonios, referentes a directores de escuelas oficiales, podemos notar que las metas se encuentran más deslindadas del cariño a la institución. De acuerdo a la dinámica y la organización de la SEP, los directores y profesores de este sector están acostumbrados muchas veces a desprenderse con facilidad de sus comunidades escolares, debido a la inesperada rotación a la que se encuentran expuestos constantemente; y esto quizá es lo que los hace

pensarse de manera un poco más desprendida de los aportes que pueden seguir dando a su actual comunidad; además de que muchas veces no se consideran parte del plan educativo con que trabajan, pues se conciben adheridos a lo que indique la SEP y no *parte de ella*.

En oposición a esta situación, en las escuelas particulares, son más estables las funciones directivas y corren menos riesgo de una rotación de plantel mientras mejores resultados vayan logrando; pero sobretodo se encuentran en una dinámica de empresa con directrices bien planteadas y muchas veces los directores son parte fundante de la ideología de la escuela, por ello necesariamente comparten los anhelos de la escuela que dirigen a sabiendas de que entre más penetren esos ideales en la escuela, mejores resultados consiguen en sus objetivos educativos.

Como algo peculiar encontramos, que los directores de escuelas oficiales manifestaban menor arraigo las metas de la escuela, a diferencia de los de escuela particular; y reflexionando sobre ello entendimos que muy probablemente se deba a que en las escuelas oficiales los directores se encuentran más expuestos a cambios de plantel, por lo que sus planes no los adhieren tanto a su escuela presente sino a su superación personal; mientras que de escuelas privadas, muchas veces son más estables y en ocasiones hasta forman parte fundante de la escuela, lo que les hace desarrollar un cariño mayor. Además de que en el caso de las escuelas privadas, la dinámica es más empresarial y por ello hay un profundo interés en tatuar en sus trabajadores la misión y la visión, para lograr los objetivos que se proponen como empresa.

Después de lo analizado, confirmamos de que no hay un único molde para ser director, pues cada persona de acuerdo a su personalidad se “funde” en su escuela con las cualidades que se hacen necesarias en los diferentes espacios de dirección escolar, y de acuerdo a las experiencias, y anhelos de cada una es su proyección y acción.



De esta manera comprendemos en primer término que los directores, también son personas, que sueñan y se proyectan, sujetos con una historia inacabada, que son capaces de desarrollar un profundo cariño por su escuela; en segundo lugar, que se saben transitorios y desean trascender, y en tercer lugar, que tienen fuertes deseos de superación y se esfuerzan en ello tenazmente.

## CAPÍTULO III

### APRENDIENDO A SER DIRECTOR: PRIMERAS INTERPRETACIONES

1. Sentido de adaptación:  
"Acomodarse" en su nueva realidad.
2. Sentido de pertenencia:  
Identificarse y compenetrarse con su comunidad.
3. Sentido de aprehensión :  
Percepción y desarrollo de destrezas.
4. Sentido de Trascendencia - la misión del director.

### **CAPÍTULO III APRENDIENDO A SER DIRECTOR: PRIMERAS INTERPRETACIONES**

**E**n el descubrimiento de la maravillosa labor del director, nos encontramos con diferentes facetas de su desarrollo como tal. El director como humano se va haciendo, conformando y reconociendo en su propia historia, no sigue un patrón rígido para ser director y es precisamente eso lo que enriquece y embellece su labor humana, la maravilla creadora de ser director; que permite que muchas veces incluso sin ser conciente, el director se va haciendo y siendo más y mejor director, en el reconocimiento de las responsabilidades que le implican en su persona. Pues no son la cantidad de conocimientos, de concursos ganados, de personas a cargo, de números en la matrícula, incluso de satisfacción obtenida por la comunidad lo que lo acredita como director; sino la capacidad de hacer frente a la circunstancia diaria que se le presenta, sirviendo y enseñando a los demás a caminar en equipo hacia las metas trazadas en una dinámica de desarrollo y aprendizaje integral de él mismo y de cada miembro de la comunidad.

Son varios los tipos de enseñanzas y aprendizajes que se llevan a cabo al interior de la escuela, unos de tipo formal, por ejemplo en las juntas de consejo con planeación y objetivos previamente estudiados caracterizadas por un ambiente de formalidad al mismo tiempo que de confianza, con intenciones y acciones muy específicas, donde vemos que el director se asume como encargado de la formación de su comunidad. Y en otros de tipo informal, cuando en la relación con los demás los directores impactan en la formación del otro, al mismo tiempo que el otro impacta en su propia formación, generando así relaciones de formaciones mutuas.

Este proceso de enseñanza-aprendizaje se da en la marcha, cuando los directores se esfuerzan en despertar en su comunidad el interés por aprender, a través de su entusiasta preparación y pasión por el trabajo, en las pláticas con la comunidad:

*“...al hablar con los papás el tratar de apoyar a los niños, de convencer al padre de que la estrategia que está utilizando en disciplina no es la más adecuada que los niños requieren más de tiempo que de dinero, que los niños requieren más de apoyo de afecto que de regaño”*

como lo comenta la profesora Monzalvo, o bien se puede dar en una plática al compartir experiencias y expresar algún consejo:

*“a veces se da el que fulanita ya anda de noviecita con menganito pero el es casado, sabes qué corazón..y primero que nada ubicarla en cuanto a que “vales eso como para ocupar un segundo lugar?, oye corazón no mira empieza así y así a manejarte, ¿qué puedes esperar de una relación así? mira..”.*

De esta manera, la noción de enseñanza bajo la que nos movemos en este apartado, de acuerdo a las experiencias de nuestros directores, se encuentra lejos de la idea de educación bancaria que se basa en la transferencia de conocimientos de una persona (educador) a otra (educando). Y vemos que nos remiten a tres enfoques en que los directores asumen la enseñanza: como enseñantes, como promotores de posibilidades para que se lleve a cabo el aprendizaje, y como movilizantes del interés de su comunidad por el conocimiento.

Dentro de estos tres enfoques de enseñanza-aprendizaje, nuestros directores identifican una función que les atañe a ellos: *provocar la reflexión propia y la del otro*, de manera que cada persona sea conciente por sí misma de su aprendizaje. Así nos lo comparten las directoras Miss Tere Rabel , y la directora Lourdes:

*“entonces como que a veces mi papel va siendo... más bien de ubicar por aquí oye qué se está haciendo, más hacia la parte reflexiva con la gente,”*

*“Pues yo le he hecho la lucha a la reflexión, mucho le he hecho la lucha a la reflexión porque en las juntas de consejo técnico les traemos lecturas que a veces hasta nos los han hecho llorar que les impactan, y yo creo que con eso como que nos vamos haciendo un poquito más humanos”*

Los directores nos manifiestan su esfuerzo por lograr que su comunidad sea conciente de sus posibilidades, necesidades y aciertos. Ubican el provocar las pautas para la reflexión de su comunidad como una de sus singulares funciones. Les interesa sensibilizar a su comunidad para deslindarlos de un trabajo enajenado y sin sentido, para cuidar la constante conciencia de la comunidad sobre su trabajo, de manera que se humanice el trabajo.

De la misma manera los directores distinguen una diferencia importante entre enseñanza, aprendizaje, formación e intervención en la formación. Se afirman como interventores en la formación de los otros y no como formadores, como facilitadores del proceso enseñanza-aprendizaje. Así lo afirma la profesora Monzalvo:

*“yo estoy con la idea de que no por tomar un curso de formación ya somos formadores y para empezar eso de ser formadores hñoles, damos el apoyo para la formación interna e individual de cada ser humano, pero yo no soy de la idea de que nosotros formamos.”*

Los directores afirman que no es lo mismo aportar condiciones para que el otro se forme, que ser quien “da la forma” a la comunidad, lo primero implica respetar la particularidad de cada persona y su ritmo para aprender mientras que lo segundo trata de imponer y exigir la manera “adecuada” para el crecimiento de cada persona, violando o negando a cada persona.

De esta manera, cuando tomamos en cuenta que una persona es el punto de partida para crear las condiciones de aprendizaje de otra, afirmamos de acuerdo a las experiencias de nuestros directores que la acción de enseñar

no es exclusiva del director, pues al saber reconocer el valor único de cada persona, nos queda claro que todas las personas pueden aprender de todas, y que en la medida en que los directores se relacionan con un “tu”, aprenden a reconocerse en la diferencia con el, y aprenden en el mismo momento en que enseñan. Así lo resume Freire cuando menciona: *“Quien forma se forma y re-forma al formar y quien es formado se forma y forma al ser formado”*.<sup>29</sup>

En el proceso de enseñanza-aprendizaje del director no hay un lugar fijo para cada miembro de la comunidad, pues considerando este proceso dialéctico, las dos partes son formadas y formadoras al mismo tiempo, propiciando un crecimiento y desarrollo personal e institucional. En este sentido afirmamos, que los directores no forman a la comunidad en el sentido de imponer la forma que quieren para cada miembro de la institución, sino que aprenden al enseñar y enseñan al aprender.

Esta capacidad de enseñanza-aprendizaje, exige la virtud de la humildad a los directores, para saber respetar los saberes de su comunidad. Los directores necesitan ser humildes para poder desprenderse de ellos mismos, de la tendencia que incluso la comunidad llega a generar en ocasiones, de concebirse como el “sabelotodo”. Cuanto más aceptan los directores que la construcción de su saber está engarzado de la construcción del “otro” más están en posibilidades de enseñar y aprender; de lo contrario crean una barrera que los hace limitar tal capacidad.

Como podemos ver en la vivencia de nuestros directores, su proceso de enseñanza-aprendizaje involucra todos los aspectos de su persona. En el mundo del director se han dado procesos de enseñanza-aprendizaje con referencia a todo, no solamente a la cuestión laboral sino también a la personal, sin roles fijos para llevar a cabo cada parte de este proceso, sino que todos aprenden de todos, como nos comenta miss Tere Rabell:

---

29 Paulo freire, “Pedagogía de la autonomía”, México, edit. Siglo XXI, 2002 pág. 25

*“...en esta escuela digo en una institución educativa todos formamos a la gente, todos somos partícipes de la formación de la persona, sí todos hasta el que cuida el baño.”*

Los directores reconocen que necesitan de los demás (comunidad) para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje y que los demás a su vez necesitan de ellos, de manera que todos necesitan de todos. Por ello promueven esta dinámica para cada miembro de la comunidad en relación con los demás. De manera que los directores no solo desarrollan destrezas para realizar este proceso sino que ponen en juego todo su ser. En el desarrollo de esta capacidad el director involucra emociones, conocimientos previos, creatividad, curiosidad, afectividad, y en todo ello un sentido de investigación que lo hace descubrir, reconocer y enriquecer su mundo, considerando para ello la riqueza humana de los que comparten ese mundo y le ayudan a reformarlo. En palabras de Karol Wojtyła:

*“La fecundidad de la prioridad praxeológica de lo humano al interior de la acción permitirá entender cómo la persona se construye a sí misma al momento de construir el mundo. Además ayudará a entender que la subjetividad de la persona se participa al ser y hacer-junto-con-otros.”<sup>30</sup>*

Para facilitar el proceso analítico de este capítulo me apoyé en cuatro categorías que organizan los testimonios de los directores entrevistados bajo una lógica de sentidos. La noción de sentido está en esta perspectiva: cuando alguien desempeña intensamente una actividad llevada al límite de su capacidad, como un atleta olímpico, se concentra al máximo en el desarrollo de sus sentidos para alcanzar la meta deseada. El director a diferencia de esta perspectiva de posibilidades físicas se ejercita para percibir y desarrollar

---

30 Burgos, J.M., Karol Wojtyła, en Fernández Labastida, F. – Mercado, J. A. (editores), *Philosophica: Enciclopedia filosófica on line*

sensibilidades que le permiten agudizar sus posibilidades para comprender y comprenderse en el mundo de la escuela. Los sentidos que aquí hemos utilizado son: a) Sentido de adaptación, b) Sentido de pertenencia, c) Sentido de aprehensión y d) sentido de trascendencia.

En el primer sentido veremos las circunstancias en que se da la llegada de los directores al puesto y la habilidad para **“acomodarse” en su nueva realidad**. El segundo, tratará el proceso en que el director **se va identificando** con su institución hasta sentirse completamente **compenetrado** en ella. En el tercer sentido comprenderemos el proceso de **percepción y adquisición** de las distintas **destrezas que el director desarrolla** en la práctica de su función. Y por último notaremos el **descubrimiento de su misión profesional** del director: **su vocación**.

Las categorías elegidas para apoyar el proceso analítico de este capítulo, no marcan el desarrollo del director en el orden en que se encuentran expuestas, ni afirman que todo director por el hecho de serlo los posea. Los sentidos que a continuación veremos son resultado del estudio de los cuatro directores que nos han ocupado en este trabajo de investigación.

### **1. Sentido de adaptación: “Acomodarse” en su nueva realidad**

Los cuatro directores nos cuentan que en su primer acercamiento a la escuela en el puesto de director, comenzaron a relacionarse de manera diferente a como habían venido haciéndolo –en sus anteriores responsabilidades- con los diferentes ámbitos de la gestión. Este sentido de adaptación de acuerdo a nuestros investigados involucra la manera en que llegó al puesto, cada momento de contacto con su institución y el conocimiento de su función en el acercamiento a la vida de cada miembro.

El sentido de adaptación tiene que ver en las distintas circunstancias, con la capacidad de incorporarse a la dinámica, vida, gestión y cultura de la



escuela, y de saber enfrentar las diferentes situaciones, para apoyar el aprendizaje de la institución. Por ejemplo, hay directores visionarios que son capaces de ver oportunidades de desarrollo en donde otros solo ven problemas, otros tantos aprenden por “shock”, enfrentando las crisis, y son capaces de adaptarse. El sentido de adaptación en el director surge en el momento en que éste entiende su propia realidad sobre las cosas, las personas y lleva a cabo el crecimiento de la comunidad en un ambiente armónico. Un ejemplo de esta distinta visión sobre las circunstancias la podemos observar en los siguientes testimonios:

*“...bueno se me dio la oportunidad un año después de dar historia de México, eh al año de haber ingresado yo a ese colegio... eh, años más tarde me dieron la oportunidad a mí de ser coordinador académico de las materias del área social.*

*...y al otro día me dice “maestra quiero que tomes tus cosas y que te vengas acá (me río) porque ya te quiero aquí”y yo por dentro dije pues no se nada pero ahí vas (me río) y pues así entré aquí en el 2000, en el 2002, este pues ha sido una labor muy fuerte , pero muy enriquecedora, este me permitió la vida conocer un nivel en el cual jamás había entrado yo y hay muchas cosas que hacer, muchas, muchas, aquí se empiezan a gestar las bases para los grandes seres humanos”*

Para la profesora Monzalvo, cada responsabilidad o lugar que la pone en situación emergente, es vista por ella como una oportunidad de crecimiento personal y comunitario. Podemos notar que en su mismo vocabulario utiliza este termino oportunidad para significarnos lo que va viviendo.

*“...al principio cuando recién llegué a la escuela yo decía yo no, no, no, es que yo mejor me regreso a mi grupo, yo no tengo porqué estar pasando por estas cosas, pero sobre la marcha pues le va agarrando uno mañas le va encontrando trucos y pues*

*ahí vamos, hay vamos.”*

Este sería un ejemplo del aprendizaje por “shock”, pues en este caso la directora Lourdes va aprendiendo al enfrentar las crisis, esto lo notamos en sus palabras “pero sobre la marcha, pues le va agarrando uno mañas...” . Para ella es en el enfrentarse a esos momentos en que desearía incluso uír, cuando aprende a crear estrategias o trucos para sacar adelante las situaciones y adaptarse a ellas.

No hay que olvidar que la facilidad o dificultad con que un director responde a las circunstancias tiene que ver mucho con su personalidad, pues lo que para un director puede resultar emocionante como lo percibimos en el caso de la profesora Monzalvo, para otro resulta estresante u angustiante. Los directores aprenden a adaptarse a los diferentes retos que les demanda su función, con la experiencia que incorpora la integración de su persona: sentimientos, creatividad, aprendizajes etc.

### **1.1 Circunstancia para acceder al puesto.**

Muchas veces pensamos que ser elegidos para ocupar un puesto es consecuencia del recorrido por diversas realidades, que hemos agotado la adquisición de las habilidades que se nos demandan en ese puesto. Sin embargo, en los directores protagonistas en esta investigación pudimos percatarnos que si bien ya contaban con ciertas cualidades desarrolladas a lo largo de su historia, el aprendizaje más claro de las implicaciones de su **ser** director, continúa con mucha fuerza en el momento en que asumen esta función. Con esto queremos decir, como hemos venido planteando en el inicio del capítulo, que el director aprende en el ejercicio de este puesto.

Varias preguntas que nos hacíamos cuando iniciamos nuestra investigación eran: ¿Basta con un nombramiento institucional del puesto de dirección, para ser director? o ¿el llevar una buena trayectoria en el magisterio garantiza la

adquisición de cualidades para ejercer la dirección de una escuela? ¿se puede iniciar un profesor en el puesto de director sintiendo que no cuenta con las cualidades como tal?

Algunas de las respuestas a estas preguntas se obtienen en este trabajo, al ver que **ser** director tiene dos connotaciones de orden ontológico en el significado al que intentamos aproximarnos: Por un lado en relación a la existencia irrevocable del cargo otorgado por la institución y por el otro en cuanto a las características distintivas que lo definen.

En este trabajo nos hemos ocupado de entender quién es el director, desde el mismo director, a través de la propia voz de cuatro directores, indagando en sus historias y experiencias. Sin embargo no hemos querido desechar esta parte también importante, “ser director por nombramiento”, es decir, diferenciamos ser director, en el sentido ontológico del que hablábamos, porque cuenta con ciertas habilidades y características que denotan la esencia de ser director, de ser director porque se está ahí en el puesto, con o sin aptitudes desarrolladas para ello: por designación. Pues sabemos por los propios directores que se puede llegar al puesto habiéndolo o no buscado y deseado, por lo que el director puede percatarse de que no sabe lo que significa ser director y no estar preparado para actuar en esta función.

En los testimonios de los directores participantes en esta investigación, nos encontramos con varias circunstancias que los llevaron a ocupar este puesto. Esta diversidad nos abrió camino a la creación de cuatro categorías: a) Designación del puesto, b) Búsqueda personal, c) Creencia de capacitación para la función, d) Por conocimiento de la institución e identificación con ella.

En el primer caso, por designación del puesto nos encontramos con el testimonio de la profesora Lourdes quién llegó a ser directora a través del escalafón, sin embargo ella nos comenta que no deseaba ocupar el cargo de directora, pues prefiere y disfruta más de la docencia:

*“Porque yo no quería ser directora, sino que me asignaron por puntos en el escalafón...Como maestra si me siento satisfecha, como maestra siempre, siempre me ha gustado y me va a gustar trabajar con los niños, me gusta meterme al grupo y trabajar con ellos”*

Para esta directora no estaba en sus planes ser directora, no es lo que a ella le gusta, le atribuye mayor gusto y sentido a la labor docente.

Mientras que el caso del profesor Ángel, nos remite al segundo caso, por búsqueda personal. El sí ha buscado este puesto y se ha esforzado en llevar un buen recorrido por el escalafón. Quería ser director y siguió el camino por el que podía llegar a serlo:

*“...esta situación pues escalafónica nos da la oportunidad de que bueno, poniendo un poco de empeño y esforzándote haces cursos, realizas ciertas actividades, y, bueno... para que puedas ascender necesitas buscar, si no lo buscas y nunca asciendes, entonces **te quedas como maestro de grupo**, pero afortunadamente mis aspiraciones son llegar mas alto en este momento de alguna manera tengo que empezar aqui. Y llegar al escalafón es un poco difícil pero pues se dio la oportunidad y aquí estamos.”*

Aquí es muy interesante notar además la valoración que hace el director al distinguir su labor con respeto a la del maestro, considerándola como diferente y superior a la segunda. Además parece que al concebirse como director deja de concebirse como maestro, como si eliminara esa parte de su trayectoria. Esta concepción de la función directiva, como superación es lo que lo hace moverse intencionalmente hacia la búsqueda del puesto.

Cuando revisamos la historia de la profesora Ma. Luisa Monzalvo, su gusto y habilidad constante por las acciones referentes a la dirección de grupos, en

donde las circunstancias, su disposición y habilidad la han llevado a desarrollar de alguna la función directiva. Ella nos narra:

*“Yo inicié como maestra, egresando de la licenciatura en pedagogía, inicio como docente a nivel bachillerato, en las materias de taller de lectura y redacción, métodos de investigación, y bueno se me dio la oportunidad un año después dar historia de México...años más tarde me dieron la oportunidad a mí de ser coordinador académico de las materias del área social ahí tuve a mi cargo a nueve profesores, el trabajo consistía en revisar planeaciones, en apoyarles en cuanto al aspecto metodológico, al aspecto didáctico, a la elaboración de objetivos...”*

Aquí podemos notar que la profesora Monzalvo reconoce estos momentos como de “oportunidad” para adquirir aprendizajes, parece que éstos son los aprendizajes que la prepararon para ser directora. Ella reivindica las experiencia que tuvo en términos de relaciones humanas, de coordinar, de supervisar, de enseñar etc.

*“...y bueno este empezamos ahí en puestos no de una dirección propiamente pero si ya involucrados en cuanto a gestión escolar en curso porque teníamos que revisar el número de reprobados, vamos, hacer un seguimiento con los alumnos que iban mal en estas materias, para estar hablando con los papás, estar de una u otra manera mm...motivando a que los chicos o más bien mm apoyando a los chicos para que ellos se motivaran a echarle ganas a las materias... hago el seminario de tesis en el mes de septiembre ingreso y termino... en febrero; yo antes de iniciar Febrero, hablé con los directores de esta preparatoria y puse mi renuncia...”*

Podemos observar que la directora parece mostrarnos que siempre tuvo claro cuales eran las destrezas necesarias para fungir como directora, mismas por las que siempre se movió para desarrollarlas con facilidad.

La profesora Monzalvo continúa narrándonos que empezó a buscar puestos de dirección. Aquí ya había una intención, ella se veía “dentro de” desarrollando las habilidades y aprendizajes que obtuvo previamente, que además identificó como necesarios para desempeñar esta función:

*“... empecé a buscar trabajo, jamás había estado a nivel primaria, ni jamás pensé buscar a nivel primaria, siempre me enfocaba a nivel bachillerato, a nivel preparatoria, pero yo ya quería puestos de nivel coordinación para arriba, aunque no había estado en una dirección mas o menos sabía el manejo, este la función, el trabajo, las características y las cualidades que se deben de tener para estar en un puesto de este tipo, entonces yo consideraba que las poseía.”*

A pesar de haber buscado un trabajo con las características de coordinación de grupos, no le fue posible obtenerlo, por lo que ingresó a la escuela San Carlos como profesora de grupo en el nivel bachillerato. Y después como coordinadora del bachillerato, fungiendo a su vez de manera emergente, debido a la ausencia del director, como directora sin tener el puesto.

*“...entonces me metí no nada más en lo académico sino en orientación, en inspección, en todo, en cuanto a calificaciones...”*

Aquí podemos notar un detalle y es que ella distingue lo académico de la orientación, la inspección y las calificaciones, parece ser que lo académico lo atribuye únicamente al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Después, continúa narrando, le ofrecen la dirección de la preparatoria, en donde hay por parte de ella, a pesar de que le gusta la dirección unos límites, una valoración de lo que le es posible aceptar, sus niveles de responsabilidades y sus tiempos, por lo que declina. Frente a esta respuesta se le hace otra oferta, también de dirección pero en un nivel diferente: la primaria, y lo acepta. Aparece de nuevo la idea de hacer una evaluación de sus posibilidades en todos los lugares a donde va, sin embargo dentro del análisis que hace ella reconoce que es algo diferente, que no conoce el nivel, pero que lo puede aprender. Lo que nos remite a ver, al parecer en todos nuestros investigados, que cada espacio educativo es único, diferente, cada contexto produce unos requerimientos particulares, lo que nos hace hablar de que cada lugar, puede ser incluso en el mismo nivel pero en otro contexto específico, implica un nuevo proceso de aprendizajes, comienza a conocer la nueva comunidad con su cultura y nuevamente se pone a prueba con otras personas. Con esto nos significa que el ser director requiere de un aprendizaje continuo.

A pesar de reconocer que no conocía dicho nivel, ella cree que reúne las habilidades para ser director, tiene la convicción de que está hecha para desenvolverse en estos puestos de dirección de grupos y organización escolar, y reiniciar su aprendizaje en el nuevo sitio que se le presenta. Es tal el conocimiento personal de su habilidades, que consigue tener una plena seguridad de que es la persona adecuada para ocupar el puesto, misma que le contagia al director general para promoverla. De aquí nos surge nuestra tercer categoría del tipo de circunstancia que lleva a un director a ocupar el puesto: por la convicción de ser una persona apta para el puesto:

*“...y le dije, me parece bien (se ríe) y me dijo eso es, lo que me gusta de usted que nunca dice no, y le dije mire efectivamente yo no conozco a nivel primaria, pero no estoy tonta lo puedo aprender y se que puedo, “pues adelante”.*

Frente a estas circunstancias que hemos enunciado, tenemos otra: por conocimiento e identificación con la institución, que nos platica Miss Tere

Rabell. Al irse adentrando Mis tere Rabell en la institución del IAE, va adquiriendo un sentido de pertenencia y de conocimiento por diferentes ámbitos de la institución presentándose de manera clara como la indicada para ocupar la dirección en ausencia de las religiosas:

*“Mi trayectoria se fue acercando tanto a todos los puntos claves de la escuela (coordinadora de un departamento, asesoramiento a maestros, coordinadora de grados, participando en el depto. de educación de la fe, y servicios escolares ...)... La directora en este tiempo, me hace ver que pues los cambios de ellas están siendo muy continuos y que pues era yo **la persona indicada para poder apoyarlas directamente** y se forma el puesto de subdirección.”*

Podemos notar que Miss Tere Rabell además de haberse mostrado como la persona indicada por compartir la filosofía de la institución, también fue elegida porque su movimiento dentro de la institución fue tocando los lugares donde tenía que desenvolverse para aproximarse a las habilidades directivas. En su caso, ella tampoco tenía en sus planes ser directora, pues de antemano sabía que las religiosas de la congregación eran las únicas que podían serlo, sin embargo también por circunstancias emergentes, del constante movimiento de las directoras y de la disminución de vocaciones religiosas; ella acepta con gusto, impulsada por el mismo afecto y compenetración que había desarrollado con la institución y desde luego respaldada por la seguridad que le traía su trayectoria dinámica por los diferentes ámbitos de la gestión de la escuela.

Entre estos dos últimos testimonios, podemos notar que hay una coincidencia que nos permite afirmar que efectivamente se aprende a ser director movilizándose en contextos y en los lugares y poniendo en juego las habilidades y conocimientos y que se requieren y por otro lado nos permite hacer una diferencia de las circunstancias por las que se llega a la institución, porque en este último caso la circunstancia tiene que ver con la demanda de la propia institución. La estructura institucional aquí como le requería crear este sentido de pertenencia, por las características religiosas, entonces aquí hay



un sentido de pertenencia y de conocimiento con la institución, pero una institución que trasciende hacia la filosofía de la congregación. Hay una especie de lealtad exigida que aparece con mucha claridad.

Las distintas circunstancias, que hemos analizado, por las que los directores fueron llegando a este puesto, nos permite por un lado llegar a un planteamiento que tiene que ver con que se aprende a ser director estando ya en el mundo para serlo, y por otro lado nos permite conocer las diferentes experiencias en que cada uno ha ido configurando y aprendiendo a ser director.

Es precisamente el conocimiento de esta diversidad de circunstancias lo que va enriqueciendo nuestra comprensión pero también lo que la distingue de la concepción que sostiene que la asignación del puesto del director tiene que ver con que éste cuente con la preparación para fungir como tal. Las narraciones de los directores dan cuenta de que para ellos no es suficiente llegar al puesto para ser director, pues consideran que el nombramiento no te otorga las capacidades para asumir esa función, de que los requisitos que les piden para serlo, ni siquiera en caso de haber ejercido anteriormente como director, resuelven las necesidades de aprendizaje en su ejercicio directivo. Pues como decíamos anteriormente en el caso de la profesora Monzalvo, cada contexto requiere un aprendizaje nuevo y de replantear sus capacidades de acuerdo al conjunto de relaciones materiales y humanas. El profesor Ángel nos ayuda a hacer una buena síntesis de lo que venimos afirmando, cuando afirma:

*“...no por el hecho de ser director se tienen ciertas características para que pueda ser director.”*

Estos planteamientos abren una nueva perspectiva para reflexionar las exigencias previas que se les hacen a los directores, por otro lado nos ayuda a entender las circunstancias a veces difíciles a las que se pueden enfrentar teniendo que asumir una labor sin contar con la preparación necesaria para ello, al mismo tiempo nos invita a reflexionar, dentro del campo de la pedagogía, en la necesidad de dedicar con detenimiento un espacio a la

evaluación y formación de directores.

## 1.2 Experiencia previa y movimiento dinámico en la institución

Dentro del primer acercamiento de los directores a la institución, ellos muestran de manera implícita que requieren conscientemente o no, recapitular su experiencia para abordar este nuevo reto con sus aprendizajes de las experiencias previas. De aquí nos aparece la noción de experiencia como inherente al momento en que el director pone un pie en su escuela como director, por primera vez, pues es la experiencia su mayor herramienta de formación para comenzar a intuir su acción directiva y a buscar el desarrollo de habilidades.

El director cuando llega, comienza a descubrir lo que significa ser director, y nos podemos dar cuenta que distingue que su labor es diferente, que es algo que desconoce y se dispone a aprender, se dirige a conseguir experiencia:

*“Bueno pues a horita primero a adquirir la experiencia como director, porque bueno dicen que la experiencia hace al maestro y bueno yo creo que adquirir la experiencia como director eh, para poder después el puesto que sigue es supervisor de zona, obviamente se gana por escalafón, pero bueno también yo creo que tienes que tener la experiencia no?, vivirlo, desempeñarlo, porque hay gente que tiene la clave de director, pero está en cuestiones administrativas; cuando hacienden a supervisores y que se enfrentan al trabajo y al contacto con personas es donde se dan de topes porque les hace falta conocer, experimentar no? afortunadamente se me da la oportunidad de ser director, de tener eh.. de ir teniendo contacto con la gente y bueno aprender aprenderlo, y este para que el día que alcance algún otro ascenso, pueda también desempacharme y tener la experiencia.”*

En este testimonio podemos ver que la experiencia para los directores, es una condición para poder actuar en la escuela, como tales. Recordando, como vimos en el primer capítulo, que la experiencia no la concebimos como la acumulación de años de vida profesional, de niveles caminados en el escalafón o como la cantidad de puestos recorridos, sino en una visión global de la persona donde al ponerse en interacción con el mundo de la escuela genera una serie de aprendizajes que la llevan a abrir la pauta a nuevas acciones con diferente mirada sobre este mundo, en un continuo movimiento dinámico de transformación de sus esquemas de conocimiento, conducta, actitud y por consiguiente de desarrollo de sus competencias profesionales. La experiencia es la que hace al director y la que nos define al mismo tiempo quién es él; le permite al director conocer diferentes situaciones y conocerse en ellas.

Al definirnos su ser director, nuestros entrevistados recuperan su recorrido profesional, es decir hacen un reconocimiento conciente de su historia, lo que nos permite aseverar que ser director es un proceso histórico, inacabado y dinámico, pues las circunstancias, personas y la misma vida personal del director , así como su contexto histórico y social van siendo diferentes y generadoras de la necesidad de un nuevo aprendizaje.

Es por ello que los directores insistentemente nos señalan que **se aprende** a ser director, **siendo director**, en otras palabras que aprenden a ser director en la experiencia como tal.

## **2. Sentido de pertenencia: Identificarse y compenetrarse con su comunidad.**

Nuestros directores se dan cuenta que una vez empezándose a acomodar en la cultura, vida y organización escolar, poco a poco van desarrollando un sentido de pertenencia, adquiriendo con ello la capacidad de relacionarse constructivamente con los otros, la capacidad de compartir el mismo espacio

armónicamente y más aún de aceptar al otro con todo lo que es y acogerlo para ayudarlo a ser mejor.

Este sentido, trata del momento en que los directores sean cuales sean sus circunstancias para haber llegado a ocupar dicha función, una vez adentrados en su institución, adquieren la capacidad de asumir a su comunidad, desde el funcionamiento de la misma, su cultura, vida escolar, problemáticas pasadas y presentes etc. Este momento es realmente hermoso pues al asumir, los directores se han hecho responsables de todo cuanto se refiere a esa institución, de cuidar de ella, hacen suyos sus problemas, su misión, visión, su sentir y demás aspectos. En otras palabras aprende a amar a su institución. En un inicio tal vez, en algunos casos haya llegado a incomodarles el hacerse cargo de cosas de las que no se sienten responsables, pero ese amor a su comunidad que poco a poco se va desarrollando le ha dado la fuerza para luchar por ella, y navegar con su equipo. En palabras del director Ángel, refiriéndose a su comunidad:

*“...somos un grupo de gente que pues por azares o por decisiones estamos juntos ocupando el tiempo en este edificio. Puedo mencionarlo que son gente pues que merecen toda la atención, en ocasiones no se puede dar por ciertas situaciones pero bueno, yo creo que dentro de mi como persona como profesionalista estoy para **servirles a ellos y para estar con ellos y estar en ellos, porque bueno, también puedo ponerme en su lugar puedo estar con ellos y puedo luchar por ellos**”*

Qué hermosa manera de significarnos su comunidad, para empezar nos habla de un somos, es decir que no se concibe a parte sino en conjunto, más adelante se separa para aclarar que el está para servirlos a ellos, situándose en su lugar empáticamente y por último nos afirma que está para luchar por ellos, es decir, que como director se concibe como la persona que está al frente para defender, cuidar y esforzarse para que ellos estén bien, porque lo “merecen”.

## 2.1 Empaparse de la filosofía, historia y función de cada ámbito de la escuela.

En el momento que los directores comienzan a laborar como tales dentro de una institución, nos hacen ver que agudizan sus sentidos para comprender el escenario y poco a poco se van identificando con el, haciendo parte de ellos la forma de pensar de la comunidad, y sus metas, para unirse al logro de las mismas. Es así como lo comenta miss Tere Rabell:

*“...realmente para mi fue muy enriquecedor el estar compartiendo mis experiencias, mi vida como de inicio verdad?, en esta parte del magisterio con las religiosas..fue un tiempo de mucha actualización continua, de mucho enriquecimiento espiritual también, entonces pues me fui **haciendo como muy, muy de la escuela, como una persona que realmente mi vida tuvo mucha pertenencia con la institución**”*

Miss Tere Rabell se considera una persona con mucha pertenencia en la institución, es decir, según dice, como que su vida le fue perteneciendo a la institución. En esta pertenencia parece expresar que su vida personal se fue integrando y favoreciendo tanto por lo que aprendía en el trabajo, que de pronto se encuentran unidas íntimamente enriquecidas una con otra; de tal manera que ahora puede decir, “mi vida le fue perteneciendo a la institución” y por ende logró integrar, vida personal, profesional y espiritual en una. La convivencia y el tiempo en que ha podido compartir experiencias con las religiosas de la institución, ha influido considerablemente en que desarrolle ese sentido de pertenencia, que la hace expresar ahora, el sentirse: “muy, muy de la escuela”. Lo cual tiene varias implicaciones: muy pendiente de todo lo que le pasa, muy involucrada con ella, muy conocedora de ella, muy identificada con ella etc.

El testimonio de miss Tere Rabell nos ayuda a observar la importancia de que el director se encuentre “empapado” de la filosofía, historia, organización y función de cada ámbito de la escuela, que si bien no es especialista en todos

los ámbitos si comprende empáticamente la vida de cada espacio, es decir toca la realidad del “otro”, siente lo que él siente, sabe lo que le es posible y lo que no, entiende sus dificultades etc. en pocas palabras está en los zapatos del otro; para actuar de una manera justa, exigente y agradable, en beneficio de la vida escolar en general y de cada miembro que la construye en específico.

Los directores han dado muestra de la necesidad de “empaparse” y “encarnarse” en la vida de su comunidad, lo cual tiene varias implicaciones: comunicación, comprensión, conocimiento y reconocimiento de cada ámbito de la escuela. Él es capaz de desarrollar un amor especial por cada detalle que se suma en la construcción de la vida escolar, que como veíamos en el primer capítulo, trata todas aquellas acciones, sentimientos, anécdotas y demás factores que se tejen y dan vida a la escuela.

## **2.2 Apropriación de su comunidad.**

Aunado al proceso de penetración en la filosofía de la escuela se va desarrollando el sentido de pertenencia, pues a la par del logro de lo primero va fraguando ese sentido de pertenencia, ese sentir que se es “**parte de**”, el saber que mi acción y mi forma de ser, construyen la escuela, saberse comprometido con el bienestar de la institución, dentro de la Gestión Escolar. Ya que es un aspecto característico de ésta, el dejar el formalismo que impone en el reglamento la lealtad por la institución, para pasar a una visión colegiada que impregna un sentido de pertenencia en cada miembro de la comunidad al compartir los ideales educativos.

*“...otra de las cosas es el apego tan fuerte o la pertenencia que*

*tengo con la misma congregación”*

Para Miss Tere, resulta preponderante en su desempeño como miembro de la institución, el sentido de pertenencia, es decir el sentirse parte de la institución, parte de la comunidad escolar, teniendo un espíritu compartido de los ideales de la institución. En este caso, como los ideales de la institución se encuentran directamente relacionados con los ideales de la congregación, podemos observar como miss Tere Rabell logró compartir a través de su convivencia con las religiosas, los ideales, filosofía , y demás implicaciones del currículum oculto.

El desarrollo de este sentido va adquiriendo tal solidez que incluso el director llega a ver su lugar de trabajo como su segundo hogar, y no solo por la cantidad de tiempo de pasa en el, sino por esa compenetración que desarrolla con la escuela , por esa constante preocupación por cuidar el bienestar de ella. Es así como lo expresa la profesora Ma. Luisa:

*“...el Colegio San Carlos es...es mi otra casa, mi otra familia, así lo siento y así me siento integrada y creo que así me ven muchos (M: se siente apropiada) sí, yo les decía que no hay que ponernos las camiseta hay que tatuarla y yo siento el tatuaje del colegio San Carlos.”*

El nivel de identificación que el director desarrolla por su escuela, lo hace que al mismo tiempo adquirir un afecto espacial por la misma; de manera que no le da lo mismo ser director en ese sitio que en otro:

*“Sí efectivamente, si tengo elementos para decir bueno si me invitaran a dirigir otra institución totalmente diferente, pues sí creo que lo podría hacer, claro que me tendría que adaptar a una nueva situación. Pero si tengo una motivación especial en lo que es la congregación, tendría que pensarlo mucho, hay de por medio un cariño, esa es una realidad”*

Frente a estos testimonios podemos entender que la identificación con la filosofía de la institución, conlleva el desarrollo del sentido de pertenencia hacia la misma y esto a su vez la conquista de la escuela por el corazón del director, logrando finalmente una motivación especial en el trabajo diario.

Que interesante lo que hemos encontrado con respecto al logro de la motivación, cuántas veces al encontrarnos en alguna situación de coordinación de grupos, se hace necesario buscar la motivación; cuántos libros y herramientas han surgido al respecto por la dificultad del tema. Hemos encontrado una hermosa solución, desarrollar una pasión personal por las metas buscadas para así transmitir las al equipo, haciéndolos saber que son parte importantísima en el logro de las mismas desarrollando al mismo tiempo un amor por lo que se hace.

*“...realmente para mi fue muy enriquecedor el estar compartiendo mis experiencias, mi vida como de inicio verdad?, en esta parte del magisterio con las religiosas..fue un tiempo de mucha actualización continua, de mucho enriquecimiento espiritual también, entonces pues me fui haciendo como muy, muy de la escuela, como una persona que realmente mi vida tuvo mucha pertenencia con la institución”*

Miss Tere Rabell se considera una persona con mucha pertenencia en la institución, es decir, según dice, como que su vida le fue perteneciendo a la institución. En esta pertenencia parece expresar que su vida personal se fue integrando y favoreciendo tanto por lo que aprendía en el trabajo, que de pronto se encuentran unidas íntimamente enriquecidas una con otra; de tal manera que ahora puede decir, “mi vida le fue perteneciendo a la institución” y por ende logró integrar, vida personal, profesional y espiritual en una. La convivencia y el tiempo en que ha podido compartir experiencias con las religiosas de la institución, ha influido considerablemente en que desarrolle ese sentido de pertenencia, que la hace expresar ahora, el sentirse: “muy, muy de la escuela”. Lo cual tiene varias implicaciones: muy pendiente de todo lo que le



pasa, muy involucrada con ella, muy conocedora de ella, muy identificada con ella etc.

El testimonio de miss Tere Rabell nos ayuda a observar la importancia de que el director se encuentre “empapado” de la filosofía, historia, organización y función de cada ámbito de la escuela, que si bien no es especialista en todos los ámbitos si comprende empáticamente la vida de cada espacio, es decir toca la realidad del “otro”, siente lo que él siente, sabe lo que le es posible y lo que no, entiende sus dificultades etc. en pocas palabras está en los zapatos del otro; para actuar de una manera justa, exigente y agradable, en beneficio de la vida escolar en general y de cada miembro que la construye en específico.

Los directores han dado muestra de la necesidad de “empaparse” y “encarnarse” en la vida de su comunidad, lo cual tiene varias implicaciones: comunicación, comprensión, conocimiento y reconocimiento de cada ámbito de la escuela. Él es capaz de desarrollar un amor especial por cada detalle que se suma en la construcción de la vida escolar, que como veíamos en el primer capítulo, trata todas aquellas acciones, sentimientos, anécdotas y demás factores que se tejen y dan vida a la escuela.

### **2.3 Ganarse la confianza**

*“La confianza se gana poco a poco, a base de mucha responsabilidad: servicio, puntualidad, calidad, atención, interés por los demás, cumpliendo la palabra empeñada y siendo justos.”<sup>31</sup>*

Ganar la confianza de una persona tiene que ver con el desarrollo de varios valores y cualidades, como la honestidad, la integridad, la congruencia, la prudencia, el interés sincero por el otro entre otras. De las cuales la función del

---

31IPADE. Los líderes del futuro y las escuelas de negocios : programa master en dirección de empresas = The future leader and the business schools : master in business administration. IPADE, México 2000 pág. 92

director obliga a adquirirlas, pues sin ellas el grupo de personas para quien trabaja puede que lo siga y le haga caso hasta a un punto pero cuando haya que continuar, comenzarán a vacilar o a buscar otra persona más confiable, el desarrollo de esta cualidad es lo que permite que se llegue a las metas deseadas, pues un director con la función de orientar, encauzar y cuidar el recorrido hacia los objetivos planteados, tendrá que inspirar necesariamente confianza en su comunidad.

Nuestros directores entrevistados coinciden en otorgar gran peso a la obtención de la confianza de los papás, ya que en primer término son ellos quienes deciden a donde llevar a sus hijos a la escuela, son ellos quienes dan el primer paso a este contacto con la institución y después la institución que en algún momento ganó la confianza de los padres, tiene el reto de mantenerla e incluso aumentarla, para que la escuela cumpla sus propósitos. Es así como nos comenta la directora Ma. Luisa Monzalvo, al platicarnos sobre las características que observaron en ella para ser directora de la primaria San Carlos:

*“...y a ellos les gustó mucho mi forma de trabajar y algo también muy bueno empezaron a darse cuenta como los papás me tenían confianza y se acercaban”*

La profesora Ma. Luisa, nos demuestra la importancia que reconoce en el tener la confianza de los papás, pues incluso es un elemento buscado en el perfil de la persona que ocuparía el puesto de directora a nivel primaria.

En este momento se presenta interesante preguntarnos ¿cuáles son esos indicadores y medios para lograr la confianza de los demás?

A nivel de mercadotecnia se maneja mucho el fijarse en las necesidades de los demás y responder a sus inquietudes, se suele recomendar el observar las necesidades del otro y convencerlo de que lo que se le ofrece solventa totalmente su necesidad. En el caso de la educación, desgraciadamente en escuelas particulares sobretodo, puede pasar similar, si el dueño o director

concibe a la educación como una mercancía y a la comunidad como clientes. Pero si analizamos este mismo punto con una visión más humana y centrada en los objetivos de la pedagogía nos encontramos, que más allá de un interés meramente económico, siguiendo con la misma idea del amor hacia la comunidad encontramos, que del amor surge implícitamente el interés por el otro y como este es auténtico y no forzado, se consigue verdaderamente acertar en la atención de las necesidades demandantes.

### **2.3.1 Saber escuchar**

De sus testimonios, los directores destacan una habilidad necesaria de desarrollar para ganar la confianza los demás: **saber escuchar**.

El saber escuchar, les permite, de acuerdo a los directores, acceder a la comprensión, comunicación e identificación de las necesidades de la comunidad. Miss Tere considera importante darse un espacio a la hora de la salida para desarrollar esa cualidad:

*“y sobretodo a la salida también hay que escuchar más a los papás, porque siempre hay dudas y yo no soy de las que diga, aquí ya no hay nadie y yo no las escucho, si a lo mejor cuando hay cosas más formales, les digo saben que vamos a una cita, no es el momento; pero soluciones así prácticas y/o escuchar una situación a veces hasta de cómo está usted, qué tal le va y demás, no siempre es nada más queja. Entonces es ir conociendo un poquito lo que va pasando.”*

Para ella el tener este contacto con los papás es muy útil para recibir el sentir, la opinión, las dudas y quejas en cuanto a la manera en que dirige a la escuela, al mismo tiempo que le permite conocer de cerca lo que viven los papás y sus niños en casa.

Asimismo la profesora Ma. Luisa Monzalvo también otorga importancia a ello, considerándolo además como un apoyo para mejorar su labor:

*“...soy una persona muy abierta a la retroalimentación, no me gusta la crítica; pero sí acepto la retroalimentación y cuando me hacen observaciones que tengo que modificar algunas cosas lucho por modificarlas.”*

El saber escuchar es por ello una herramienta que le permite al director mirarse y evaluarse en lo que los demás le expresan. Por ello Carlos Llano afirma:

*<<Escuchar no es sólo, pues, tarea del oído, sino sobre todo de la vista. No se trata simplemente de ver al otro, ni aún de verlo a los ojos; el acto de escuchar exige ver como me mira el otro. Para decirlo con Antonio Machado “en la cosa vista de tus ojos me he mirado: en el ver como me miras”>><sup>32</sup>*

No hay que dejar de reconocer en esta habilidad la virtud de la humildad que desarrollan los directores al estar abiertos a la opinión de los demás. El director puede estar en una latente tentación de pensar lo único realmente importante está en la comunicación del él con aquellos a quienes ha de incentivar para hacer una acción. Sin embargo nuestros directores como ya hemos visto coinciden en dar importancia a esta habilidad, significándola a la vez como el parámetro para leer y calificar su acción. Tal es el caso de miss Tere Rabell, cuando dice:

*“La vida es cambiante y la comunidad te da este punto clave, la pauta para saber y más en este ámbito ¿sí?, los niños te van diciendo, no está bien esto; porque las necesidades de mis niños ya son muy diferentes porque sus familias ya también están*

---

<sup>32</sup> Llano Cifuentes, Carlos, Humildad y liderazgo: ¿necesita el empresario ser humilde, Edo. de México, ediciones ruz, 2004, pág. 192.

*influyendo en otras cosas, entonces si tiene que ser quien me va a dar pauta para muchas, en primer lugar para toma de decisiones, para cambios en la organización de la escuela, en mi persona.”*

De esta manera ella nos muestra el desarrollo de esa habilidad con el mérito del desarrollo de la virtud de la humildad, pues como dice Carlos Llano al respecto:

*“Sólo la persona humilde sabe escuchar. Es decir, aquella que piensa que los demás tienen algo que decirle y que él no sabe. Y complementariamente, sólo escucha aquél que guarda ante los demás una actitud humilde.”*

Por otra parte, en el caso de la profesora Monzalvo también privilegia la habilidad de escuchar a su comunidad:

*“..me he encontrado, que muchas maestras son madres solteras o muchas maestras son divorciadas, y este puesto me brinda la oportunidad de **escuchar a la gente** y de decirle: “tu puedes” o sea si yo he podido tu puedes y vamos a salir adelante”*

*“...este a través de toda la problemática que yo observo a nivel personal ,pues se han dado cursos de autoestima, se han dado cursos de amor a sí mismo, este... no son cursos son talleres, eh se dan pues cursos-taller de actualización sobre planeación , sobre evaluación sea se trata de buscar lo que le va a beneficiar a las personas como docentes como profesionistas, como seres humanos y sobretodo viéndolo en un plano de que si yo estoy bien, pues mi trabajo va a estar bien, y mi relación con los niños va a estar bien, y mis papás van a estar bien, vamos es todo un*

*aspecto encadenado no?, en cuanto hasta una política (M: una formación integral) una formación integral “*

A la profesora el escuchar a su comunidad e interesarse por ella, le proporciona la posibilidad de saber atender las necesidades más acertadamente, proveyendo a sus colaboradores de una formación integral que responde a los diferentes ámbitos de su persona.

#### **2.4 Respetar la experiencia del otro.**

En este sentido asumir, es tener confianza en el otro, no es hacerse responsable de vigilar sofocantemente que las cosas se hagan según mi visión, sino aceptar y respetar la experiencia del otro, confiando en que lo hará con lo mejor de sí mismo. Aquí se desarrollan dos cualidades respeto y confianza. Es así como nos lo muestra Miss Tere Rabell cuando dice: “Cada quien hacemos lo que nos corresponde” y no todos hacen lo que yo digo. Podemos ver que ella se concibe en un equipo, al ocupar la palabra “hacemos”, refiriendo esto a un trabajamos juntos, pero al mismo tiempo cada quien va haciendo lo que le corresponde, es decir que cada quien tiene una función:

*”...Yo me encargo de que esté todo bien, o sea más que nada que ya cada quien tiene su función, pero a la hora de que ya lo presentan yo lo tengo que ver, para saber si ya va bien..yo lo tengo que revisar”*

Miss Tere ubica su labor en el cuidado por que, todo esté bien. Yo lo entendería como el estar detrás de cámaras en el cuidado de que la escena salga bien. Ella se sitúa en la función de supervisar el proceso de las actividades y algo que también es importante señalar es que no hace alusión a cuidar que todo salga bien sino a que todo marche bien , lo que nos habla de que su labor la concibe más en el **proceso**, y podría darnos indicios de que el resultado de las actividades las considera responsabilidad y producto del esfuerzo hecho en conjunto, o por lo menos de que no se considera ella responsable directa de que todo salga bien, su función es en el presente,

en cada instante del proceso: **“esté todo bien”**. De manera que ella reconoce el trabajo de los demás, y se coloca detrás de ellos para ver lo que les pueda hacer falta materialmente, emocionalmente, visionariamente; como una ayuda recurrente.

### **3. Sentido de aprehensión – Percepción y desarrollo de destrezas**

En este sentido se encuentran las habilidades que el director recurrentemente va teniendo que desarrollar. Es en la marcha cuando este pone al servicio de su nueva labor, los talentos fruto de sus experiencias y comienza a desarrollar otros construyendo así, su ser director.

El ser director es fruto de una historia personal y por ello virgen, que se constituye de esfuerzo, creatividad, valor y dedicación en una palabra de amor.

Asimismo en este aprendizaje se encuentra implicado el desarrollo de la autoridad, desde la construcción de la concepción de esta en conjunción con el ejercicio de la misma.

Y es en la integración de todas estas habilidades que se conforma el líder, entendiendo a este no como el protagonista de la historia, donde solo su palabra, visión y acción vale; sino como esa persona revestida de humildad que permanece al pendiente de los demás proporcionándoles una ayuda contingente, que promueve el crecimiento de sus colaboradores.

En el recorrido hecho hasta el momento por las diferentes facetas que va viviendo el director en su aprendizaje como tal, hemos podido constatar que este sujeto se encuentra con la necesidad de tener que asumir esta función sin contar con una preparación específica para ello, siendo su máximo y mejor recurso la experiencia, es así que el profesor Ángel nos lo afirma:

*“no por el hecho de ser director se tienen ciertas características para que pueda ser director. Nosotros contamos con una, tenemos otra, carecemos de otra y eso tenemos que ... que hacer.”*

Ante esta realidad a los directores les apremia poner en marcha sus habilidades y capacidades para conseguir el aprendizaje correspondiente al **“saber hacer”** del director: funciones y actividades que quizá jamás se imaginaron llevar a cabo:

*“realizamos actividades técnico pedagógicas, también administrativas, y bueno, de cierta manera le entramos a todo, a todo porque somos de todo. Desde consejeros hasta nanas.”*

El sentido de aprehensión requiere agudizar los sentidos para percibir y aprehender todo. Una vez que el director da el primer paso al conocimiento de las dimensiones de la gestión escolar, va desarrollando poco a poco las habilidades que le demanda cada una de las dimensiones, en interrelación con su comunidad.

### **3.1 Desarrollo del liderazgo directivo.**

Dentro del desarrollo del sentido de aprehensión, se encuentra el proceso en que los directores constituyen su liderazgo. Por ello, en este apartado nos acercaremos a las concepciones y creencias que sostienen nuestros directores sobre el liderazgo mismas bajo las que actúan.

Existen diversas maneras de comprender el liderazgo, y por tanto de relacionarlo con la dirección; debido a que es un término multifacético y con muchas explicaciones por ello. En múltiples bibliografías y temas relacionados



con la dirección muchos autores encuentran una relación muy estrecha entre dirección y liderazgo. Para Norma Bocanegra<sup>33</sup>, la Gestión considerada como parte de la dirección, se encuentra de manera integrada con el liderazgo cuando dice:

*“Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema”*

En este momento surge la diferencia entre dirección y liderazgo, cuando nos damos cuenta que para dirigir una escuela se necesita en primer lugar tener el nombramiento, en segundo tener la convicción de que se es una persona útil y talentosa para aportar lo mejor de sí a esta función, en tercer lugar contar con el desarrollo de habilidades para llevar la dirección de la escuela y en cuarto valorar, desear y amar el lugar que se ocupa. Mientras que para desempeñar un liderazgo incluso sin nombramiento se puede lograr, pues se necesita la confianza de los demás para que crean en el líder como persona apropiada para llevar la orientación, motivación u organización del trabajo y el interés del líder para facilitar el desarrollo de su comunidad. La aportación de Ortega nos ilustra<sup>34</sup>:

*“la minoría selecta no se confunde con las clases burguesas dominantes, ni la masa equivale a la clase trabajadora. Hay hombres masa en todos los estratos sociales, y puede haber minoría capaz de liderazgo también en todos ellos. Se trata más*

---

33 Bocanegra Gastélum, Norma. La nueva escuela I, Dirección, liderazgo y gestión escolar, México, Edit. Paidós, 2001 pág.38

34 Ortega y Gasset, José, “La rebelión de las masas”, Madrid 1930, edit. Paidos, pág. 40

*bien de una minoría de liderazgo moral e intelectual capaz de poner en entredicho las creencias para sustituirlas por ideas.”*

Siguiendo con esta idea de Ortega, el liderazgo no forzosamente tiene origen en una posición jerárquica sino en la actitud, habilidad, visión y sobretodo en la decisión de ser uno mismo. Igualmente en la dirección de la escuela, el otorgamiento del puesto no lleva implícito el contar con las facultades desarrolladas para ejercer tal función. La obtención de la dirección tiene que ver con cuestiones más formales en la estructura de la escuela; mientras que el liderazgo tiene que ver más con la experiencia personal y la iniciativa responsable de proveerse de medios para obtener las facultades que se necesitan.

Cuantas veces sabemos de casos de directores que casi no se ven o no se sienten en la vida escolar, y su aportación sobre el trabajo es casi nula, pues delega casi completamente o incluso completamente la responsabilidad en la comunidad, ya que muchas veces los docentes superan sus conocimientos sobre lo que tiene que hacerse y de cómo se puede hacer. Aunque no siempre es mala señal la ausencia del director en el desarrollo de la institución, puede ser que tenga una coordinación tan clara que provoque una autogestión y autonomía en la comunidad, así como la mucha presencia de un director no siempre nos habla de que la cosas van bien pues puede ser que se deba al síndrome “apaga fuegos”, donde son tantas las emergencias que el director tiene que estar constantemente presente en todos los ámbitos para resolverlas.

Esto nos lleva directamente a diferenciar y comprender, con mayor nitidez la relación entre dirección y liderazgo, pues la dirección está en la estructura bajo la que se organiza y se mueve la escuela, la organización de las acciones que se tienen que realizar; mientras que el liderazgo sería el espíritu de la estructura, lo que la hace caminar con un estilo muy particular, participando de manera relevante en la constitución de la cultura escolar.

Por ejemplo, Puede ser que se tenga que preparar el festival para el día de las madres, y esto a fin de cuentas se tiene que planear y hacer por default,

pero el liderazgo no es por default, pues la dinámica bajo la que se lleve a cabo esa acción depende de muchos factores como: la forma de ser del director, el nivel de iniciativa, entusiasmo, creatividad y responsabilidad de la comunidad, la capacidad de desarrollo del equipo por parte del director etc. Todos estos factores inyectan un espíritu muy particular al trabajo, construyen el ambiente laboral, influyen de manera significativa en los logros del mismo, y es esta dinámica, que atribuye una cualidad particular al trabajo lo que llamamos **liderazgo**.

El liderazgo es, pues lo que define la forma en que trabajará el director y la comunidad, como “apaga fuegos” con un estilo quizá más paternalista o, brindando más autonomía a su comunidad, con una manera clara de coordinar dando espacio a la autogestión.

Entonces análogamente la dirección y el liderazgo pueden verse como el cuerpo y el alma, íntimamente compenetradas, construyendo una sola cosa pero al mismo tiempo con características diferentes; mientras la dirección se ocupa más de marcar las directrices del trabajo, el liderazgo le sopla aliento a esas directrices otorgándonos el cómo; sin tachar al liderazgo de ser algo abstracto, pues el “aliento” se concreta en acciones que promueven el como se desarrolla el trabajo.

Es por ello que la profesora Ma. Luisa concibe la relación director-liderazgo de la siguiente manera:

*“No pues es íntima, o sea están ligadas, van entrelazadas, yo no diría que van a la par, van entrelazadas, si no se posee el liderazgo no hay dirección , el director es el que tiene que guiar el trabajo, y si no tiene ese don para saber guiar, se tiene que ser líder”.*

Para ella el liderazgo es algo intrínseco a la dirección, si ponemos un poca más de atención podremos darnos cuenta que ella define el liderazgo como ese “don para saber guiar” y al mismo tiempo concibe a esta acción como una de las funciones fundamentales del director. El director de la Club de Leones por su parte también coincide en esta idea al decir:

“Yo creo que un director si tiene que ser líder por que lo necesita, **necesitas mover** eh... como dicen por ahí las grandes masas, pero si tienes que buscar **estrategias donde puedas convencer a la gente**, en donde, en tu posición como director puedas solicitar a tus maestros...”

Para el profesor Ángel, ser líder es saber mover a la gente, tener estrategias para convencer a la gente de que haga lo que le solicitas, que crean en él. Y reconoce que en su labor una acción indispensable es solicitar cosas a la comunidad, cuestión que desde su punto de vista requiere aprenderse, “hay que saber pedir las cosas.”

Hemos observado una necesaria relación complementaria entre liderazgo y dirección, ahora indagaremos las habilidades integradoras del liderazgo, de acuerdo a los testimonios de nuestros directores entrevistados. A sabiendas de que son innumerables las habilidades implicadas en el liderazgo de nuestros directores, nosotros ahondamos en tres de ellas, por ser estas las recurrentes en el discurso de ellos y por los límites que nos impone este estudio: desarrollo del equipo, saber ser autoridad y toma de decisiones.

### **3.1.1 Desarrollo del equipo**

Pasamos a un nivel de comprensión del liderazgo donde dejamos a un lado la figura individual del líder, para verla siempre en integración con el equipo de trabajo. Ya no diremos el líder y su grupo, sino el grupo con liderazgo.

Si bien es cierto que para lograr un orden dentro de la organización del trabajo es necesario que haya alguien –el director- como referente al que todos comuniquen los alcances del trabajo y con el que se coordinen las tomas

de decisiones, también es cierto que se debe evitar el individualismo exagerado en la figura del director, pues eso de acuerdo a Aurora Elizondo, obstaculiza el desarrollo del trabajo:

*“La jerarquía entendida como control desalienta el desarrollo del compromiso y la responsabilidad, obstaculiza el trabajo creativo de casi todos y, por supuesto no concibe el trabajo en equipo”.*

El **trabajo en equipo** es una consecuencia del liderazgo, y es de suma importancia en la construcción de las metas compartidas por la escuela, como dice Carlos Llano:

*“Si éste (el director) se entiende como el abanderado, que arrastra a los demás con su capacidad de ser seguido, tal concepto- usual, tradicional, y hasta cierto punto verdadero- se reduce cuando consideramos que lo importante en cualquier trabajo es el equipo, grupo, comunidad o conjunto de hombres que lo lleva a cabo.”*

El trabajo en equipo es incluso constitutivo en el liderazgo de nuestros directores, tal es la afirmación que hace la profesora Monzalvo cuando dice:

*“La habilidad para encauzar , convencer a la gente de cumplir una función y de hacer trabajo de equipo, para mi eso es vital, **si no hay trabajo de equipo si no hay esa integración, no se es líder.”***

Pero ¿se tiene claro lo que implica el trabajo en equipo? Muchas veces denominamos trabajo de equipo a lo que en realidad es trabajo de grupo, pues podemos considerar que es lo mismo, pero no es así. En la vida escolar trabajo de grupo surge cuando las personas trabajan en el mismo espacio educativo, con fines independientes, y sin una corresponsabilidad con el compañero de a lado, mientras que el trabajo de equipo se distingue por una identificación y apropiación del trabajo, de los fines perseguidos, en

corresponsabilidad con el compañero. Borrell<sup>35</sup> hace una precisión mayor, cuando distingue tres elementos que deben darse en el trabajo en equipo:

- a) Una necesidad mutua de compartir unas habilidades o conocimientos;
- b) Un complemento de sus perfiles; y
- c) Una relación de confianza que permita delegar en la competencia del compañero y parcelar su trabajo sabiendo que “el otro” cumplirá su parte.

El trabajo en equipo es producto de la amalgama entre dirección y liderazgo, la primera da objetivo y claridad y el segundo brinda seguridad, confianza y gozo, para realizar la acción.

### 3.1.2 Saber ser autoridad

Dentro del liderazgo encontramos el aprendizaje del ejercicio de la **autoridad**, faceta tan compleja de asumir por el director, debido a la encrucijada a la que se enfrenta entre ser juez y parte como menciona Miss Tere Rabell:

*“Entonces como que mi papel va siendo un poquito más de ser juez y parte, de más bien de ubicar, por aquí oye qué se está haciendo, más hacia la parte reflexiva con la gente, que es muy cansado, pero bueno por ahí va”*

por un lado le corresponde ser esa parte que pone orden y delimita las decisiones que se toman en la escuela, que asume la responsabilidad para evitar el caos; por otro lado no deja de formar parte de la comunidad escolar, de ser persona, sentir, desear, convivir y tener necesidades de comunicación, recreación etc.

---

35 Borrell, F. Como trabajar en equipo. Barcelona, Ediciones Gestión, 2000.

El director es una persona que va comprendiendo en el ejercicio de su autoridad lo que es la autoridad y como lograr el equilibrio entre el lazo afectivo y amistoso y el lazo de firmeza y exigencia hacia los miembros de la comunidad que se encuentra a su cargo. Veamos lo que opina la profesora Lourdes:

*“Yo creo que se gana con mucho tiempo de trabajo, con mucho ejemplo, la autoridad yo siento que se la va ganando uno, día tras día y qué hay veces que no hace falta decirlo sino demostrarlo ya con los hechos como que a todos, yo también tengo autoridad, el hecho de que mi autoridad me demuestre que tengo que hacer, yo no necesito que me diga tienes que hacerlo, sino que yo estoy viendo que lo hace entonces yo tengo que seguir su ejemplo”*

Para ella la autoridad básicamente se gana con el ejemplo. Recordemos la frase tan mencionada en los ámbitos de formación para padres, “la manera de ganar la autoridad de su hijo es con el ejemplo”. La autoridad va de la mano con el ser congruente entre lo que se solicita y lo que se hace. Si recordamos esta directora nos comentaba que no se considera líder, ella no acepta la concepción de ser quien jala a la gente, para ella ser director no es ser líder, porque para ella ser director es dar ejemplo, promover al integración; por eso nos comenta:

*“...siempre quise quitar la barrera de soy la directora y tu eres el maestro, siempre la quise quitar, ellos no me lo permitieron , yo les sugerí varias cosas y me dijeron: “no, no, no, no, no”; sin embargo a pesar de que yo tengo el título de directora ellos se acercan a mí como si fuéramos compañeros y a parte llegan y platican conmigo con mucha confianza, entonces yo creo que estamos a un paso, de qué ellos me vean como una compañera más.”*

En otras palabras ella nos está diciendo no me considero líder porque no acepto esta noción de liderazgo individualista donde el que aparece a la

cabeza en una estructura piramidal. Es la autoridad la persona que pinta una barrera que lo hacen ver y sentirse superior, pues es la idea que tradicionalmente se ha manejado sobre la autoridad. Esta forma de pensar es lo que en realidad hace fuerte al líder y no como suele pensarse la capacidad de mando y poder sobre el otro, pues el resultado de este tipo de liderazgo será el progreso de la escuela y no el personal. Continúa la profesora:

*“considero que este ha sido mi trabajo de cinco años, hacer que el equipo de trabajo se sienta a gusto dentro de la escuela para que podamos rendir más, proyectar”*

Pero, qué difícil les resulta en ocasiones a nuestros directores lograr el justo medio del “estira y afloja” en la dirección de las personas que se tiene a cargo. Si nos remontamos a los criterios de la tan criticada hasta nuestros días escuela Tradicionalista, recordaremos que se caracterizó por un exceso de “autoridad” que impedía el desarrollo de las facultades de la persona, buscar una actitud pasiva en el educando, de docilidad, receptividad y obediencia, los maestros eran considerados los principales agentes de comunicación del conocimiento y de las capacitaciones, así como de la imposición de las normas de conducta. Una de las concepciones que vienen a nuestra mente cuando pensamos en escuela tradicional es “autoridad”, “autoritarismo” y disciplina” .

Sin embargo a pesar de las tantas y tantas críticas hechas a esta corriente en la educación, habría que reformularnos si de verdad fue tan mala esa educación, si no hay algo que se pueda rescatar. Yo parto de la idea que nunca hay algo tan malo que no pueda aportar algo bueno, ni nada tan bueno que no tenga ningún error. La escuela tradicional ciertamente tuvo muchos errores, pero tampoco se le puede condenar, pues algo que por ejemplo logró fue la disciplina, tan importante en nuestros días, para lograr un buen ambiente en el aprendizaje del niño y desarrollo del docente. Quiero sacar a colación una anécdota que como profesora tuve hace poco, con respecto a una de las acciones que forman parte de la escuela tradicional “las planas”:



*Al inicio de este ciclo escolar, decidí usar como estrategia para lograr la disciplina, colocar el reglamento del salón y de comedor, (pues participo en estancia vespertina) poniéndole como nombre “nuestro semáforo” cuestioné a los niños sobre la función que tenía el semáforo en nuestra ciudad y qué pasaría si no existiera, ellos llegaron con mucha facilidad a la conclusión de que habría frecuentes accidentes y los coche no podrían avanzar de manera fluida. Utilicé eso como metáfora para explicar que lo mismo pasaría en nuestro grupo y que por eso era necesario tener algunas reglas que nos ayudaran a convivir mejor.*

*Pero decidí que al cabo de tres días al romper una de nuestras reglas habría una infracción: la repetición escrita de la regla que el niño rompió. Los niños lo tomaron a bien, se esmeraban en sus planas y con entusiasmo me pedían su hoja para cumplir su infracción. La estrategia cumplió con su objetivo y entre ellos mismos se recuerdan nuestras reglas. Uno de los niños a quien le tocó infracción, se puso a llorar y le contó a su mamá lo que le había puesto a hacer tarea especial, la mamá muy enojada habló con mi coordinadora, y ella al igual que mi supervisor me dieron la indicación de no hacer más eso, pues era antipedagógico.*

La pedagogía es un arte precisamente porque en la complejidad del ser humano hay que saber elegir la manera adecuada que le ayude a la persona a aprender y comprender lo que se le quiere enseñar, no podemos decir que algo es antipedagógico por la fama que tiene de serlo en otras circunstancias. Esto es un ejemplo que nos ayuda a comprender como muchas veces nos quedamos con los mitos de las cosas, lo que se dice y se nos va de las manos detenernos a reflexionar sobre la conveniencia actual de tal o cual acción. Así les pasa a nuestros directores con la autoridad, tienen que analizar cada contexto, necesidad, objetivo, para saber como “aplicar la autoridad” . Así nos comenta el director Ángel:

*“...todos tenemos autoridad. Se va delegando, se va aplicando de acuerdo a la posición o al puesto que desempeñemos en una escuela. Yo tengo ahora sí que puedo decir, tengo toda la autoridad sobre alumnos, sobre maestros, sobre el personal administrativo y de servicio. Y pues no, no la ocupo así como suena, no? como autoridad, sino que, bueno, hay que saberla aplicar, **hay que saber entender la situación para poder aplicarla o no aplicarla o guardarla también.**”*

Por otra parte la autoridad tan bien lograda en la escuela tradicional también sirvió para poner un orden no solo en las acciones, sino en los momentos de decisión de esas acciones, pues no siempre existen las condiciones, ni el tiempo para preguntar y tomar el parecer de las personas. Por ejemplo en una emergencia: un niño juega con su pelota y se le va a la calle, se aproxima un auto que llegará al niño cuando recoja su pelota, el papá toma al niño con fuerza y lo carga, el niño no comprende y grita y patalea porque quiere su pelota, le parece una injusticia que lo quiten de esa forma si el quiere tomar su pelota, después llega el auto y el niño entiende lo que iba a pasar”. Este ejemplo aunque trivial, nos ayuda a entender que no siempre se tiene la oportunidad para tomar el parecer del otro y ponerse a negociar y entender la mejor decisión. Si el papá se hubiera puesto a escuchar el parecer del pequeño, habría sucedido una desgracia. En su lugar cualquier persona sensata habría hecho lo mismo.

Existen emergencias y momentos en que el director a nombre de la institución tiene que tomar la decisión rápido, por el bien de la institución. Aunque después pudiera incluso ganarse la crítica, el reproche o la desaprobación de los demás. Lo que vuelve a hablarnos de la virtud de la humildad en el director cuando, el director se aleja del “qué diran” para actuar con firmeza y hacer buen uso de su autoridad. Carlos Llano en su obra *humildad y liderazgo* señala:

*“En efecto este tipo de decisiones suelen romper un status quo temporalmente bonancible, y sólo aquél que no tiene en el cimientamiento de sus decisiones el buen parecer del público –esto es, sólo*

*el hombre humilde- es capaz tomarlas, consciente de que en un corto plazo –un corto plazo insoportable para el soberbio- aparecería como equivocado.”*

En un diccionario de filosofía encontré el siguiente argumento sobre el uso de la autoridad:

*“El recurso a la autoridad es pues un argumento razonable en estos términos, cuando no es posible o no es necesario comprobar directamente una verdad o la razonabilidad de un enunciado.”*

Este argumento nos abre una línea de reflexión realmente interesante pues, nos refiere a pensar que en un mundo de relaciones humanas, donde cada opinión es tan diversa y en donde la tendencia es que cada quien haga valer su palabra, se hace necesario, una persona asignada para lograr el orden, una persona que decida a nombre de todos “la verdad del instante”. Cuantas veces recordamos discusiones en las que no puede avanzar pues cada uno defiende casi con la vida su verdad y se crea un desgaste que estanca el desarrollo del trabajo, las personas como seres sociales debemos estar concientes y maduros para aceptar que aún cuando en muchas ocasiones podamos tener la verdad, por bien el bien de una organización es necesario ceder la razón a alguien asignado en ese momento y apoyarlo, pues la mayoría de las veces es imposible lograr la sintonía en todo el grupo. Esto tiene que ver con la facultad de “desarrollo del equipo” tan necesaria en el liderazgo de los directores.

Es por ello muy importante hacer conciente a la comunidad escolar del sentido y utilidad de la autoridad. Esto muchas veces es más sencillo de comprender en el ambiente de padres de familia o con docentes en relación con los niños. Un padre de familia está obligado a cuidar la vida de su hijo, y si bien eso significa que en ocasiones lo tiene que dejar equivocarse y frustrarse; cuando la vida de su hijo corre un peligro tiene que usar su autoridad para impedir una lesión mayor a su hijo.

Del mismo modo un director está obligado a velar por el bienestar de su institución, y la comunidad está obligada a apoyar las decisiones, sin que eso quite que puedan opinar y dar su visión, pero siempre respetando y apoyando la decisión final de quien tienen a la cabeza.

### **3.1.2 Toma de decisiones**

La toma de decisiones es otra habilidad que requiere de cierta precisión en el momento de decidir. Aunque muchas veces esta acción es ubicada tradicionalmente en al figura del director, actualmente de acuerdo con los planteamientos de la Gestión escolar que ven el trabajo de la escuela como colegiado, es decir en integración conciente de todos los implicados en el proceso educativo que se da al interior de la escuela; podemos ubicar en esta acción a toda la comunidad escolar.

La profesora Ma. Luisa Monzalvo nos muestra una manera de integrar a su comunidad en la toma de decisiones, para dar soluciones a los problemas académicos y conductuales de los niños:

*“Es muy importante aquí delegar responsabilidades, eh dentro del colegio afortunadamente contamos con orientadores y con un coordinador, el coordinador se enfoca a todo el aspecto académico a todo el aspecto conductual, disciplinario y emocional de los niños; sin embargo hay una interrogación muy fuerte porque la maestra dice: “fulano de tal no ha traído tareas y está fallando está.. está sacando bajas notas no?” entra el coordinador que es pedagogo a ver si es académico, y entra el orientador para ver si es emocional, si es conductual o qué si es de hábito, afortunadamente ellos me reportan a mí todos los días, nosotros empezamos nuestra labor a las 8: 00 con los niños pero al presentarnos a las 7:00 ya está establecido que a las 7:00 nos acercamos en la oficina para comentar todos los problemas que hay y ellos me informan, entonces yo les doy mi punto de vista y cuando hay que hablar con los papás, entonces hablamos los tres*

*ajá? y ya le damos aportaciones a los padres apoyamos o solicitamos que valoren el ( nio se entiende) con un psicólogo y que nos lo traigan los resultados y trabajamos a la par con el psicólogo (M: externo) externo o con el paidopsiquiatra o con el neuropediatra o sea con el especialista y ahí hay delegación de funciones”..*

También en una observación que realicé en una junta de consejo de la escuela Club de Leones pude detectar otra forma de actuar en la toma de decisiones:

*“Ya nada más para terminar antes de que se vayan, ¿sí?, este, en los asuntos generales quiero comentarles sobre la ceremonia del 24 si ya está lista, ¿qué falta?*

*Los maestros del grado encargados de esa ceremonia, dieron detalles de como iban a hacer los honores a la bandera, en qué necesitaban que les ayudaran como las bocinas etc. El maestro los escuchó muy atento y siguió:*

*D: Bueno, nada más, ¿alguna otra cosa? (los maestros señalaron con la cabeza que no) no, el 24, creo que todos venimos muy “cuquinos” (haciendo señal de muy arregladitos) porque las de la escolta van a venir muy “cuquinas”; entonces, nada más las de la escolta van a venir ¿de qué color? (M: de gris) de gris y es probable que ese día nos tomen la foto del personal, entonces si quieren venir de gris o de diferentes, o..como.. nos vamos poniendo de acuerdo.*

*Los maestros empezaron a dar opciones de combinaciones, con sus razones como el azul marino, o gris con negro o gris; o cada quien se combina solito. El maestro también opinaba como:*

*-“no mejor gris”, ustedes ¿van a venir de gris con rojo? (le*

*preguntó a los de la escolta)*

*- Sí, pero ese día venimos más.. más cuquinos.”*

Entre el liderazgo y la toma de decisiones existe una relación estrecha pues es el nivel de participación del director en la toma de decisiones, lo que define el tipo de liderazgo que desarrolla el director. Si en una institución el nivel de participación del director es muy alto, se desarrollará un liderazgo autocrático, donde el director soluciona los problemas mayoritariamente, o toma el parecer de la comunidad, pero es él quien decide finalmente, de otra manera siendo el nivel de participación más bajo, el líder puede pedir el parecer de la comunidad, compartir el problema con todos y después tomar una decisión reflejando en ésta o no la influencia de los demás o mejor aún puede llegar a un grado en que al compartir el problema la meta no sólo sea conseguir un repertorio más o menos amplio de soluciones, sino ayudar a que la comunidad coincida en una decisión, sin que sus ideas tengan más peso que la de los demás. Este creo que sería el reto de cualquier director.

#### **4. Sentido de Trascendencia- la misión del director.**

Como hemos podido notar en el recorrido por los tres sentidos anteriores que desarrollan nuestros directores, ser director es una tarea ardua que requiere de un gran esfuerzo y capacidad de servicio. Pero hay un cuarto sentido que permite que esto sea posible, que es cuando cada director descubre su **vocación**, es decir su misión profesional que lo hace aportar algo único al mundo, logrando con ello la **trascendencia de su vida**. Este sentido de trascendencia a su vez se encuentra íntimamente ligado con la dimensión ética del director, donde hemos encontrado sus valores, sentimientos y demás aspectos de índole subjetivo, que les han dado fuerza para cumplir con las demandas que conlleva su función, otorgando un sentido especial a su labor.

Los directores han coincidido en que el sentido de trascendencia lo encuentran muy de la mano con la oportunidad de servicio que experimentan en el desarrollo de su función directiva, incluso llega a cobrar tal importancia que ha llegado a significar su labor directiva como servicio, es así como lo afirma Miss Tere Rabell:

*“...el significado que debe de tener es un compromiso muy claro de servicio, de servicio con los demás.”*

Ella comprende el significado de su trabajo como un compromiso muy claro de servicio con los demás. Para ella trabajar como subdirectora en el Anglo, tiene que ver con una convicción personal de responsabilidad con los otros, en términos de servicio, de poner en favor de los demás su persona (cualidades, habilidades, conocimientos, experiencias, capacidad física, emocional e intelectual etc.)

Del mismo modo el profesor Angel, considera que siempre se está en condiciones de servicio cuando eres director, sin embargo está convencido de que esto exige una gran responsabilidad de esforzarse por servir bien:

*“de cierta manera o siempre servimos eh... a los demás, entonces si vas a servir sirve, pero sirve bien y desgraciadamente si vas a servir y no sirves para servir, pues mejor entonces (risas) busca otra manera donde puedas servir y hazlo bien. Mi filosofía es esa. Cuando vas a hacer algo hazlo bien. Sea bueno o sea malo pero hazlo bien. Y en este caso pues afortunadamente he corrido con buena suerte y este pues todo ha sido ... he tenido varias experiencias laborales muy satisfactorias y creo que la gente que me rodeó quedo satisfecha con mi trabajo.”*

El director cree que el **“buen servicio”** se encuentra relacionado con la satisfacción personal y la de los que lo rodean, pero parece ser que le imprime dos sentidos: por un lado alude al trabajo bien hecho y por el otro a las rectas

intenciones en beneficio de los demás.

Este esfuerzo por servir y hacer bien el trabajo, en el primer caso, está muy relacionado con la diligencia, definida por Georges Chevrot<sup>36</sup> como “la virtud que consiste en apreciar el trabajo, ejecutarlo con ánimo, alegremente y lo mejor posible, dicho de otra forma “hacer bien todas las cosas” sin confundir ello con no cometer errores, más bien poner el máximo esfuerzo y la mejor actitud ante el trabajo.

El segundo caso nos remite a la dimensión ética del director, recordemos que la ética tiene que ver con la cualidad de los actos con carácter moral, de acuerdo a principios universales para la buena convivencia en la sociedad. En este caso nos referimos a la intención de los actos de los directores que nos comentan va intrínsecamente unida a la oportunidad de poder, liderazgo y servicio con que cuentan al colocarse en el puesto. De esta manera nos lo comenta el profesor Ángel al hablar del sentido que le otorga a su labor:

*“...siempre y cuando sean positivas, porque también hay un interés negativo y se llevan a ti y a la gente, entonces yo creo que si tratas a la gente, si quieres que alguna escuela, en este caso funcione, pues trata de hacer las cosas lo mejor posible, y que eso que tu haces bien sirva para que los demás mejoren también su desempeño y pues de cierta manera jalarlos para que sean mejores.”*

En otro momento, al hablarnos de la importancia del liderazgo en su función directiva, igualmente enfatiza en que todo vaya encaminado a hacer el bien, llegando al punto de condicionar incluso la posibilidad de ser líder con la buena finalidad de cada acto del líder:

---

36 Chevrot Georges , Las pequeñas virtudes del hogar, Barcelona, Edit. Herder, 1966, Pág. 98



*“...sí, si se puede ser líder, pero siempre y cuando vaya encaminado a ...a mejorar ¿no?, a obtener éxitos ¿no? bueno, porque también se puede obtener alguna posición negativa si yo soy líder y quiero hundir a mis compañeros los voy a hundir, pero yo creo que el hecho de ser líder y mover a alguien debe ser para buscar la superación de los demás.”*

Otro ejemplo de la bondad en los actos, podemos notarlo en el testimonio de la profesora Monzalvo, que nos deja ver un rasgo necesario en el director como es la **integridad y honestidad**, al buscar ante todo el bienestar del alumno y de la escuela pero como entidad educativa, y no como comercio:

*“...yo soy una persona muy entregada a todo lo que hago pero soy una persona muy entregada a apoyar a la gente, a través de lo que yo sé, aquí me pagan por una función pero antes de , de ese pago que yo recibo está el que por algo soy pedagoga, por algo estoy en el área de hecho si yo veo que como sistema por muy bueno que seamos no le está funcionando al niño porque no tiene sus padres que le apoyen, porque vamos sabemos que se hace labor de equipo papá, pequeño y escuela, y si vemos que no le estamos favoreciendo este, si solicito yo un cambio, solicito al padre o le sugiero al padre un cambio de escuela aunque perdamos dinero”*

Este tipo de acciones que aquí hemos traducido como integridad y honestidad es de las cosas que más se le demandan a un jefe y que hacen que este gane la confianza de sus colaboradores. Qué mejor director, que el que logra inspirar en su comunidad una sensación de tranquilidad y seguridad al saberse en buenas manos.

El desarrollo de estas cualidades implicadas en el sentido que ahora nos ocupa, llevan por consecuencia, de acuerdo a lo analizado en los testimonios de nuestros directores, a la **satisfacción** y con ella al **gozo** en el director y en

la comunidad escolar. Veamos el siguiente testimonio del profesor Ángel, que llega a manifestarnos su gusto por su trabajo:

*“Me gusta, disfruto ser director, por que bueno son eh... es una experiencia diferente a lo que vienes haciendo y tengo apenas tres años de servicio y en esos tres años eh, pues me he desenvuelto en diferentes puestos y me han dejado muchas satisfacciones. Y eso también es parte del mismo camino de quedar satisfecho con mi trabajo, y bueno...”*

Ahora bien el desarrollo de este sentido de trascendencia es lo que en otras palabras llamamos, la vivencia de la vocación, vocablo que viene del latín *vocare* que significa *llamado* a, es decir cada persona está invitada, llamada por su mismo ser a hacer algo único, y por ello importante para el mundo. Es esa alegría que hace a la persona sentirse plena y completamente segura de su función en ese lugar específico en que se encuentra.

*“...me he autoevaluado y considero que estoy en la carrera perfecta, en la función perfecta y que pues cada día me esfuerzo más por hacer las cosas bien.”*

La profesora Monzalvo, llega incluso a calificar su labor como perfecta, y no en el sentido de carente de errores sino como la más hermosa y donde puede servir y dar lo mejor de ella realmente. De acuerdo a estos testimonios, podemos alejarnos de esa visión que sostiene que la vocación de cada persona ya está marcada y el ser humano tienen que encontrarla, al notar que los directores fueron desarrollando su vocación al entretener sus sentimientos, anhelos, capacidades, formaciones etc. Y que incluso en varios casos podemos ver que no están desarrollando su vocación en la función directiva, pues no han encontrado en este servicio su máxima plenitud y desarrollo.

El desarrollo de la vocación de nuestros directores con que platicamos, lleva como elementos integrantes la vivencia del gozo, la satisfacción, la integridad , la honestidad y el esfuerzo en el trabajo; lo que a su vez se convierte en los motores que dan fuerza a su labor y en las herramientas que le imprimen trascendencia. Ya que todos nuestros directores coinciden en que su lugar les permite influir en los demás, aceptan que están en un lugar al que todos miran, otros lo expresan como en *“la cabeza de la institución”*, por lo que sus acciones, enseñanzas y sobretodo sus actos logran trascender en la comunidad escolar.

# CAPÍTULO IV

## RESIGNIFICANDO AL DIRECTOR

1. Los Valores en la experiencia directiva.
2. Principios rectores de la actuación del director.
3. Conocimientos básicos del director.
4. Habilidades directivas.
5. Virtudes.

## CAPÍTULO IV RESIGNIFICANDO AL DIRECTOR

**H**emos realizado hasta ahora un proceso de comprensión cada vez profundo sobre el significado de ser director, metafóricamente se a la manera en que se abre una cebolla, quitando poco a poco sus capa: llegar al corazón. Partimos de nuestras creencias, nociones y expectativas sobre el director en el primer capítulo, organizándolas para estructurar el cuerpo de nuestra investigación. Después de haber planteado la realidad que queríamos estudiar, buscamos en palabras de los directores quiénes dicen ellos que es un director; para dar lugar en el tercer capítulo, a un análisis más profundo de lo que significa ser director en nuestra interpretación. En esta interpretación perfilamos valores, habilidades, conocimientos y virtudes.

En este cuarto capítulo, resultado de nuestra investigación nos propusimos realizar una lectura transversal de nuestro estudio sobre el significado de ser director, que no implica repetir sino destacar aquellos elementos distintivos de la figura directiva, en otros términos, los elementos estructurales que sostienen a los demás, bajo los que se movilizan la acción del director. No bastaría que un director supiera perfectamente la misión de la escuela e incluso las estrategias para llegar a ésta, si no estuviera movido y practicara valores, principios, virtudes etc. que lo hacen actuar con singularidad como director.

Como en cualquier proceso de construcción del conocimiento, fuimos transformando nuestras ideas sobre la figura del director, como el sabelotodo, el que todo lo debe poder, el que tiene más importancia, el que critica, el que manda, el que tiene un trabajo de escritorio, entre otras ideas que incluso son comunes en nuestros espacios sociales, para acceder a una postura empática que nos permitiera comprender quién es el. Como hemos visto de boca de los mismos directores, el llegar a este puesto no implica contar con las capacidades para ello, sino que se va aprendiendo en la marcha, experimentándose en el mundo directivo.

El reconocimiento de los saberes de los directores ha implicado un replanteamiento de lo que significa ser director, a partir de la misma

concepción que los directores tienen de ellos mismos, al experimentarse en su realidad escolar y al constatar la participación que tiene la experiencia desarrollada en su realidad escolar en su conformación directiva.

En la búsqueda de tal significación, lejos de pretender construir una definición teórica, nos hemos ocupado desde un enfoque ontológico de rastrear en palabras y acciones de los mismos directores, la vivencia directiva.

Ser director, vivirse y experimentarse como tal en el mundo escolar, como hemos visto, implica un proceso permanente de reconstrucción, donde el director se hace consciente de sus aciertos y reconoce aquellas decisiones y acciones que no han sido tan pertinentes, para retomar cada día el rumbo con la idea de “ser mejor”, modelando su práctica como director. Como mencionamos en el capítulo anterior al hablar de vocación, van descubriéndose y construyéndose al responder a ser lo mejor de ellos mismos, a lo que se sienten llamados a ser, en un proceso de aprendizaje dinámico de reconocimiento-reconstrucción. En este sentido, el conjunto de valores, conocimientos, habilidades, virtudes etc, se van inscribiendo en su proceso de aprendizaje, consiguiendo un significado singular en la acción directiva.

Lo analizado en este estudio nos ha llevado a alejarnos de posturas coincidentes, que afirman que los directivos han nacido para serlo, que los directivos “triunfadores” lo son por características muy especiales, que los directores son aplicadores de normas. Dejándonos la impresión que la habilidad del director es un don reservado a una minoría selecta, lo que a lo largo de este estudio, hemos podido comprobar está lejos de ser verdad; pues las experiencias de nuestros directores dan lugar a una clara visión de un esfuerzo personal diario, dinámico e inacabado. Este proceso de aprendizaje se ve influido además por las condiciones específicas y actuales que lo rodean, por la naturaleza de la escuela de la que forman parte, es decir por la cultura, contexto, personas y organización inherentes a ella que le otorgan una identidad especial. Con esto queremos decir que los demás también forman parte de la formación del director, de la constitución de sus valores,

conocimientos, virtudes, habilidades y demás aspectos.

Del encuentro con las creencias de los directores, asumimos que: “A ser director se aprende siendo director”, por lo que en la interacción de toda su persona con el mundo directivo es que se perfila y construye su ser director. De ahí la razón de que este capítulo esté organizado en categorías referentes a los aspectos inherentes al director como persona en acción.

Ser director, hemos descubierto que ante todo, es una *tarea compleja*, en donde se ponen en juego todas las partes constituyentes de la persona del director: su parte cognitiva, afectiva, social, psicológica y biológica; pero todo ello con un apellido particular: **lo directivo**, es decir, no es lo mismo la interacción de todas estas partes en otro escenario que en el escenario del mundo directivo. Scheler desde su enfoque esencialista define a la persona como *la concreta y esencial unidad de ser de actos de diferentes clases de esencia, que en sí antecede a todos los diferentes actos* (percepción interior y exterior, querer, pensar, sentir, amar, etc.) De manera que el ser persona no es algo definido teóricamente sino, la expresión en actos con una esencia única que distingue a cada ser humano haciéndolo más valioso. Sin embargo, reconociendo el carácter esencial de la persona, también reconocemos que esta esencia se transforma en un proceso dialógico e histórico, de donde se pueden considerar dos partes, por un lado eso que está ahí, que te hace que seas tu mismo, y algo que en interrelación con el tiempo, las personas, las circunstancias, te hace ser diferente. Por esta razón comprendemos que el aprendizaje de nuestros directores como tales, ha sido resultado del amalgamamiento entre la parte esencial de sus personas y la interacción con las demandas del mundo directivo, que les han hecho desarrollar varias cualidades exclusivas como directores.

De lo que nos resulta una categorización con aspectos de índole mayoritariamente ético, porque descubrimos es algo estructural de ser director. Asumimos evidentemente que en la comprensión de los directores de su mundo directivo, se construye su posicionamiento, lo que nos ha dejado ver que ser director no es asunto ni técnico, ni teórico; sino real y vivencial, de

movilización de intenciones, creencias, educación, carácter y deseos. De ahí que nuestra categorización, preste mucha importancia a las relaciones humanas del director en su actuar como tal.

Dentro del arte de convivir director-comunidad, comunidad-director; nos encontramos con una serie de aspectos, que cobran importancia en la actuación del director. Hablaremos del proceso enseñanza-aprendizaje que han vivido nuestros directores en la interacción con su comunidad, de los **valores** como móviles de la acción directiva, que forman parte de la realidad en el momento en que son practicados, de sus **principios y creencias**, que son las pautas bajo las que los directores se organizan, y aprenden a tomar decisiones, fungiendo como una especie de leyes que guían su actuación. Hablaremos también de los **saberes** del director que van obteniendo los directores al vivirse en su mundo directivo, destacaremos algunas **habilidades** directivas inherentes a la acción del director y por último de las **virtudes directivas** inscritas en el proceso de formación de los directores.

## 1. Los Valores en la experiencia directiva.

En nuestro análisis estamos considerando como valor aquello que hace mejor a la persona, que la hace más valiosa como director. De manera que los directores más valiosos y valorados desde un enfoque ético, podemos decir que son los que más valores tienen. La reflexión que Scheler<sup>37</sup> hace al respecto nos completa esta idea: *“Las cosas son buenas en la medida que ellas realizan y cumplen en alguna medida un determinado valor o cualidad valiosa. Los valores no son “valiosos” porque los deseemos o estimemos como tales, sino todo lo contrario: los estimamos y deseamos su realización y cumplimiento en las cosas porque son de suyo valiosos.”* La esencia del valor nos remite, como la misma palabra lo indica, a su valor en sí mismo, independiente de las

---

<sup>37</sup> Max Scheler, *Ética: nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético*, Madrid, ed. Caparrós, 2001.



características teóricas que lo acompañen o las impresiones u estados de ánimo de las personas que lo practican, en palabras semejantes, un valor no es valioso porque la persona quiera o desee que lo sea sino que lo es porque en sí mismo tiene la cualidad de valioso en el momento en que **se practica**. De lo cual entendemos que si el valor tiene una valía independiente al ser practicado por el director, colateralmente éste es más valioso en cuanto práctica más los valores. De manera que la vivencia de los valores le otorga el valor al director al mismo tiempo que el director le otorga valor al valor, al desprenderlo de la teoría para hacerlo una realidad.

Hemos observado, con gran Interés que esta práctica de los valores, según señalan los directores, se logra acompañada de *conflicto* y *confusión*, por las dificultades del entorno. Ellos nos manifiestan su constante enfrentamiento a disyuntivas y situaciones paradójales, ante las que tienen que discernir la manera más provechosa y adecuada para actuar. Aún cuando los valores sean universales, las distintas situaciones exigen un análisis diverso para saber practicarlos en cada caso. En algún momento lo mejor será actuar con mayor firmeza sin dar pauta a la consideración de otra persona, en otros con mayor tacto y abriendo un espacio a la reflexión y al miramiento de los demás. Es por ello que la práctica de los valores en el mundo directivo tiene una connotación particular en referencia con la práctica de estos valores en otras circunstancias.

Ha resultado muy interesante darnos cuenta que si bien ya hay una definición teórica de cada valor, estos son redefinidos y resignificados vivencialmente por nuestros directores. Por ejemplo el valor de la honestidad, adquiere un contenido especial al ser vivido por un director en un determinado espacio. Nuestros directores han ido aprendiendo que aún cuando las implicaciones de un valor le han resultado bien en otro ámbito de su vida, en el singular contexto de la dirección llega a vivirse con otras connotaciones. Esto se ilustra bastante bien con el testimonio de un director quien nos platicaba que en varios grupos familiares y de amigos siempre procuraba que todos estuvieran contentos, por lo que les tomaba parecer y dejaba que ellos decidieran y el tan solo apoyaba y servía de mediador cuando una pequeña parte no quería tal decisión; pero

cuando se encontró en el mundo directivo esto no le dio resultado llevando a la escuela al descontento y desajuste; “esto me enseñó” -decía el- que mi lugar en esta escuela implica decisión, que si bien es importante escuchar el parecer de la comunidad también se hace necesario tomar una decisión ante todo ello, por ser su autoridad”. Por tanto la vivencia de los valores directivos surge del conocimiento de las personas y del contexto, de manera que los directores no desaparecen los valores universales sino que como sujetos históricos los contextualizan.

En este proceso de la vivencia de los valores directores, nos dimos cuenta que se lleva a cabo a través de una simbiosis, es decir, en un proceso de aprendizaje que va propiciando simultáneamente la adquisición de otro valor, y este a su vez de otro y así sucesivamente. De la misma manera que la carencia de uno, va provocando la pérdida de otro, en la misma dinámica simbiótica. Cuando los directores logran adquirir la práctica de un valor, por añadidura comienzan a adquirir otro, pues como mencionábamos antes, al ser el director una persona integral y no fragmentada, la adquisición o pérdida de un valor tiene repercusiones para la adquisición o pérdida de otro valor. Esto lo podemos entender con mayor claridad si lo comparamos con las características del cuerpo humano, por ejemplo, cuando se extrae un órgano porque está dañado, esto provoca estar más expuesto a nuevas enfermedades y cuando se obtiene de manera significativa un nuevo nutriente que pone en equilibrio a la salud esto provoca que otras partes del cuerpo que se estaban afectando simultáneamente se estabilicen y alcancen la salud.

Esta dinámica de simbiosis comúnmente se desencadena de una forma inconsciente por los directores, pues no planean desarrollar un valor, luego adquirir otro y así sucesivamente, sino que desarrollan esa cadena de valores, en función de las situaciones que les presentan, por demanda de su mismo mundo directivo.

Al ser la acción y la expresión de nuestros directores lo que nos significa de una manera holística su concepción como tales, los valores dentro de esta misma totalidad no se quedan como meros entes sin fondo, sino que *son*

en la medida en que son vividos por los directores. Scheler señala que los valores son cualidades dotadas de contenido que están en las cosas, pero son independientes tanto de ellas como de nuestros estados de ánimo subjetivos.

Pudimos darnos cuenta que el “valor”, no es una armadura que se sobrepone postizamente a la persona que es nombrada director sino que el “valor” arranca de la persona misma, siendo la expresión de su más profundo modo de ser. Comprobamos que el conocimiento que hemos alcanzado de los valores de los directores no va separado de su ser director, y lejos de disponernos a hacer un juicio moral de ellos, nos interesamos en comprender el lugar que ellos le otorgan a los valores en su acción como tales. Enseguida exponemos algunos valores distintivos de la acción directiva, rescatados de los testimonios y vivencias de nuestros directivos:

### **1.1 Limpieza y buena presentación**

Muy ligado a la responsabilidad, y la mayoría de las veces poco mencionado se encuentra el valor de estar bien presentado ante los demás. Hablar de la imagen del director, de cómo se presenta a los demás, de cómo se arregla, podría parecer que es hablar de algo superficial o banal; sin embargo, hemos encontrado en la experiencia de nuestros directores que es de suma importancia en su relación con los demás, pues es una cuestión de educación, es la primera presentación con los demás y si bien es cierto que eso no es la persona, sí es la manera en que se presenta eso que hay dentro de ella.

En este caso la imagen es para los directores aquella primera comunicación con los demás. Ellos consideran que es importante para facilitar la comunicación y el mensaje que transmiten así como para dar un testimonio que promueva y motive en los demás la educación en la higiene, disciplina y esfuerzo. Además como lo mencionó la profesora Monzalvo es un elemento muy importante para la autoestima.

La imagen afecta la manera en que los otros perciben al director, pero lo más importante aún es que influye en como el director se percibe a sí mismo. Es por ello que la imagen también es relacionada por los directores con la autoestima. Ellos conciben que si existe el amor a la propia persona, ésta tendrá un cuidado por decorar “el cascarón” de eso tan valioso que hay en el interior de su persona como director.

En una ocasión leía en un artículo, que una Universidad de Washington, realizó un estudio de ¿qué es lo que vemos en un abrir y cerrar de ojos en los demás? Y se demostró que la mayoría de las personas en lo primero que se fijan es en la presentación. Lo que nos hace reflexionar que la forma en qué vestimos, nos arreglamos, en otras palabras nos presenta a los demás, es la primera comunicación de lo que somos. En los siguientes testimonios de la profesora Monzalvo y el profesor Angel, observamos la importancia que los directores dan a la buena presentación:

*“entonces yo creo que hasta es tema de tesis, “la autoestima en magisterio”, y a nivel directivo también. Yo voy a la supervisión y me encuentro a mis compañeras directoras, con todo el respeto del mundo se lo digo, y sin faltarles a ellas que parece que van al tianguis desde su simple imagen ¿no?, que no se ocupan en arreglarse, en verse bien, o sea veo en los TGA a maestras hasta con la bolsa del mandado como portafolios, de sandalia, digo, Dios mío, pero no es una sandalia casual que se pueda usar en alguna oficina, bonita, no sus sandalias con las que sale del baño, digo no ganan tan poquito como para no poder administrar su dinero y con una manera de ser y con unas actitudes tan groseras para sus compañeras que bueno si eso hacen entre iguales, ¿qué estarán haciendo en grupo?, yo si sería de la idea de vámonos ¡fuera todos!”*

*“Bueno, nada más, ¿alguna otra cosa? (los maestros señalaron con la cabeza que no) no, el 24, creo que todos venimos muy “cuquinos” (haciendo señal de muy arregladitos) porque las de la*

*escolta van a venir muy “cuquinas”; entonces, nada más las de la escolta van a venir ¿de qué color? (M: de gris) de gris y es probable que ese día nos tomen la foto del personal, entonces si quieren venir de gris o de diferentes, o .como nos vamos poniendo de acuerdo.”*

En general, en las distintas ocasiones que visité a los directores, todos estaban impecables, su presentación estaba muy cuidada en todo sentido. Como decíamos al inicio, pudiera parecer algo trivial, pero ellos mismos nos mostraron lo importante que es en términos formativos la limpieza y buena presentación. Tuve la oportunidad de encontrar a varios directores pidiendo a sus alumnos se fajaran o trajeran bien puesto el uniforme. En este sentido, este valor es para ellos de mucha importancia en la formación humana de la comunidad.

Descifrando las palabras y acciones de nuestros directores, encontramos que la utilidad e importancia que dan a este valor, significa lo siguiente:

- ❖ Considerar a la otra persona valiosa, digna de su arreglo personal.
- ❖ Ejemplo de disciplina y esfuerzo.
- ❖ Educación en higiene y salud.
- ❖ Cultivo del valor de la belleza, la estética y el arte.
- ❖ Facilitar la comunicación de los mensajes transmitidos.

## **1.2 Honestidad.**

Partiendo de la concepción de honestidad que hemos adoptado como *aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar*

*siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).* Asumimos que la honestidad no solo se refiere a no mentir, sino que en el mundo directivo ha adquirido otras connotaciones más como actuar con sinceridad, ser congruente con lo se exige, hablar no por desahogo sino por el verdadero interés de corregir una falla, hacer un uso justo de la autoridad.

Los testimonios que revisamos en esta investigación nos dejan ver la honestidad inherente en la acción directiva, por ejemplo, cuando los directores se esfuerzan en ser congruentes con lo que prometen como escuela a los padres de familia y lo que en la práctica les dan. Lo cual nos remite directamente a la idea de **autenticidad** entendida como el valor que da a la persona autoridad sobre sí mismo ante sus gustos y caprichos, iniciativa para proponerse y alcanzar metas altas, carácter estable y sinceridad a toda prueba, lo que le hace tener una coherencia de vida<sup>38</sup>. La honestidad del director conlleva que sea una persona auténtica, que no pretenda ser en la medida que los otros quieran que el sea, una persona libre, confiable y veraz. Ser honesto es ser real, no una simulación de alguien que espero agrade a los demás. Los directores han tenido la necesidad de desarrollar este valor, de ser objetivos y ver las cosas tal cual son. Actúan en concordancia con lo que se requiere en cada situación, y no como convenga para alimentar una “buena” imagen. Un ejemplo de esto es la honestidad de los directores al hablarles con la verdad sobre las características de sus hijos, o de la educación que éstos les dan, de la conveniencia de que siga o no en la institución, aún cuando por ello puedan perder dinero o en el caso de las escuelas oficiales bajar su matrícula. Se han dado cuenta que el actuar verazmente evita grandes problemas.

La vivencia de este valor podría parecer insignificante, pero para nuestros directores resulta importante porque propicia un mejor ambiente de trabajo, el director se siente más tranquilo y la comunidad actúa con más serenidad y

---

38 <http://www.proyectosalohogar.com>. La autenticidad.

confianza y esto se explica al pensar en la confianza que experimentamos cuando el tratamos con una persona que se nos devela tal cual es, sin simulaciones. Basta recordar aquel dicho tan nombrado “mas vale malo conocido que bueno por conocer”, o aquella frase de “más vale un odio franco que un amor simulado”, que nos hacen ver la necesidad humana de sentirse tranquilo de saber el terreno que se pisa, esa búsqueda de la seguridad que nos ayuda a desenvolvernos con mayor tranquilidad. Ya podemos imaginar o recordar, si hemos experimentado una circunstancia así, la inestabilidad de una comunidad dirigida por una persona que se mueve como veleta a capricho de lo que los demás quieren para ganar un supuesto aprecio, prestigio y respeto.

Del mismo modo, la honestidad también aparece, como decíamos cuando los directores exigen de una manera conciente cosas que saben que su comunidad puede cumplir. En el testimonio del director de la Club de Leones, podemos observarlo:

*“...en donde, en tu posición como director puedas solicitar a tus maestros que se paren de cabeza y se tienen que parar de cabeza. Es, no llegar hasta ciertos... ex, o sea exagerándolo ¿no?. a ciertos excesos. Pero bueno dentro de las funciones del director yo creo que si esta la situación en donde si pueda exigir hasta donde se debe de exigir y también mover hasta donde se pueda mover, te digo, no caer en el exceso de parece de cabeza y los traes a todo mundo de cabeza... Si yo lo necesito es porque lo están decidiendo, entonces no me gusta exigirles o pedirles mas de los que ellos pueden... y bueno yo creo que... algunos, la mayoría disfruta su trabajo”*

Lo que nos hace afirmar lo que ya mencionábamos antes, tales acciones involucradas en la honestidad, propician un ambiente de trabajo favorable, que consigue incluso lo que el director llama *disfrutar el trabajo*.

Derivada de esta acción de honestidad, encontramos el exigir a los profesores en la medida en que ellos mismos les proporcionan lo necesario para

responder a tales exigencias como la directora Monzalvo quien nos comentaba de la elección de cursos para su personal docente en función de las necesidades que detectaba lo que pudimos constatar en la junta de consejo a la que asistimos sobre la enseñanza de la elaboración y redacción de objetivos.

Conseguir la práctica de este valor ha llevado a nuestros directores a tener un dinamismo estable y seguro en la realización del trabajo y en la vida escolar en general, cuestión de gran relevancia en la gestión escolar. Pues en mi experiencia como pedagoga he notado que cuando un director con tal de cumplir con las demandas que exigen los papás, o de evitarse esfuerzos o problemas, exige lo que sea aunque esté conciente de que es algo insensato o que ni siquiera el podría lograr; provoca estrés y desequilibrio en la dinámica del trabajo lo que suele provocar pérdida de concentración y de gusto por su vocación, en las personas que tiene a cargo, para cumplir o *salvarse* de las **exigencias inconscientes** del director, entendiendo por estas aquellos aspectos que no ha alcanzado el director a comprender o a valorar adecuadamente para solicitar acertadamente a la comunidad.

Lo anterior nos permite ratificar la importante función de la experiencia que va dando más posibilidades de comprensión, pues en la medida en que el mundo se le devela al director este aumenta su capacidad de comprensión. Por ello los valores directivos se encuentran intrínsecamente relacionados con la capacidad de comprensión. Por ejemplo cuando los directores llegan a ver que un profesor se está durmiendo en una junta de consejo, pueden actuar con más asertividad, al comprender que no es culpa de su discurso sino que detrás del profesor hay una vida, que seguramente no durmió por alguna situación.

Al agudizar su capacidad de comprensión de su comunidad los directores consiguen responder con más precisión a las necesidades de la escuela. Esto podría confundirse con aprender a dar gusto a la comunidad, deduciendo que provocaría más aprecio hacia los directores, sin embargo en la experiencia de nuestros directores nos hemos podido dar cuenta que esto es cierto siempre y cuando se trate de cosas que el director esté convencido de hacer porque es bueno y que surjan de un amor verdadero que los haga ceder para hacer



feliz a su comunidad, lo cual lo hace actuar con honestidad, más no en una simulación que lo lleva a dejar de ser auténtico para moverse a voluntad de los demás y vivir con inconformidad sobre los que ellos quisieran hacer. Quizá irónicamente, nos dimos cuenta que los directores son más apreciados por sus comunidades precisamente por **ser** quienes son y no por vivir en la búsqueda de la complacencia de los demás que los hicieran **no ser**.

En este sentido, la honestidad no se encuentra aislada sino estrechamente relacionada con la autenticidad, la congruencia y la capacidad de inspirar confianza en el otro. La capacidad de ser, con opinión, decisión y personalidad propias, congruente con sus creencias y acciones, y con ello siendo una persona confiable que da seguridad y confianza a los demás.

### **1.3 Trato digno: Reconocimiento del otro.**

Otro valor que encontramos en la experiencia cotidiana de nuestros directores con quienes platicamos es el reconocimiento de la dignidad de sus colaboradores, en el trato cortés y adecuado; por ejemplo al no mandar sino solicitar las cosas. Hemos utilizado el término trato digno, para referirnos a este valor como la sensibilidad de los directores para tratar a los demás como seres humanos y por ello valiosos. Lo que podemos encontrar explicado de manera más detallada en el siguiente texto:

*“La dignidad humana es un valor singular que fácilmente puede reconocerse. Lo podemos descubrir en nosotros o podemos verlo en los demás. Pero ni podemos otorgarlo ni está en nuestra mano retirárselo a alguien. Es algo que nos viene dado. Es anterior a nuestra voluntad y reclama de nosotros una actitud proporcionada, adecuada: reconocerlo y aceptarlo como un valor supremo (actitud de respeto).*

*Este valor singular que es la dignidad humana se nos presenta como una llamada al respeto incondicionado y absoluto. Un respeto que, como se ha dicho, debe extenderse a todos los que lo*

*poseen: a todos los seres humanos. Por eso mismo, aún en el caso de que toda la sociedad decidiera por consenso dejar de respetar la dignidad humana, ésta seguiría siendo una realidad presente en cada ciudadano. Aún cuando algunos fueran relegados a un trato indigno, perseguidos, encerrados en campos de concentración o eliminados, este desprecio no cambiaría en nada su valor inconmensurable en tanto que seres humanos.*<sup>39</sup>

Para los directores de esta investigación ha sido de vital importancia la práctica de este valor en su labor, sin embargo son conscientes del esfuerzo que ello les implica. Y la atención constante para practicar este valor les ha hecho desarrollar el dominio de sí, en aquellas ocasiones en que aún cuando puedan sentirse muy enojados, tristes o iracundos, los directores nos comentan del esfuerzo que hacen por controlarse y evitar una situación no deseable. Un ejemplo de esto lo encontramos en el siguiente testimonio de la profesora Monzalvo, quien tiene que hacer un verdadero esfuerzo para dirigirse a los papás de la forma adecuada y tomar una decisión acertada:

*“yo creo que ahí se ha tenido la habilidad para manejar a los padres en todo esto y ellos lo han aceptado bien, aquí antes era muy común que el padre viniera gritara ,manoteara y que pensara que por pagar nosotros éramos sus sirvientes y afortunadamente con toda calma del mundo, créame que mordiéndome al lengua y mordiéndome el dedo gordo, así como que guarda la calma y “Sabe que señor comprendo que está enojado y me pongo en su lugar vamos a solucionar, necesito que se tranquilice, necesito que respire profundo”, lo dejo un segundo ahí sentado y yo me retiro y regreso ya luego, eso me ha funcionado”*

---

<sup>39</sup> <http://www.aceb.org>. dignidad humana

El tener dominio de sí, es decir, tener una fuerza interior sobre la voluntad propia para ser dueño y señor de cada acto u palabra que se hace o emplea, podemos darnos cuenta que es inherente en el ejercicio de este valor; se ven implicados procesos de empatía que hacen que este reconocimiento del otro se logre a través de la comprensión del “otro” que se devela. El trato digno tiene origen en el vínculo y la relación con el otro, como dice la maestra poniéndose en su lugar, reconoce la realidad concreta del que tiene en frente, reconoce que tiene sentido el enojo del padre de familia en este caso.

La **gratitud** también está interrelacionado con la práctica de este valor al reconocer el trabajo y aportación del otro como importante para la escuela. En las observaciones, que hicimos a nuestros directores, encontramos varios momentos que nos dieron evidencia de la práctica de este valor. Uno de ellos:

*“Al terminar la participación del maestro de sexto, el director desde su lugar agradeció su empeño y comentó que estaba muy bien la intervención del maestro, que era de mucha utilidad”*

En otras palabras, que pueden comprenderse en el testimonio anterior, la gratitud no solo responde al detalle de pronunciar la palabra gracias, sino a promover una dinámica de reconocimiento del trabajo del otro como importante para la vida escolar.

En este sentido el **respeto**, del cual hablaremos más en el apartado de las virtudes directivas, se relaciona estrechamente con la gratitud al tratar a los demás como *personas valiosas*. La siguiente frase nos constata lo anterior:

*“...o sea si hay que saber pedir las cosas. Hay que saber servir porque el que sirve... como dice el refrán...el que vive para servir... el que no vive para servir no sirve para vivir”*

Otro momento donde pudimos notar varios de los matices de este valor lo encontramos en la junta de consejo del director Ángel, cuando escuchó con atención y respeto la participación de sus maestros, les trajo café y bizcochos y el mismo nos los repartió, cuando me presentó con su comunidad y les explicó lo que yo hacía ahí, me parece que todos estos detalles que pudieran parecer minúsculos, marcan grandes diferencias, pues si ponemos palabras a todas ellas veríamos lo siguiente: el escuchar con interés, pedir silencio para escuchar y participar se traduce en “me parece importante tu aportación, me sirve y agradezco lo que nos has preparado”, el llevar algo para desayunar y servirlo el mismo en “Tu eres importante para mí, quiero que te sientas contento en este rato que vamos a trabajar, valoro tu esfuerzo por estar aquí, mereces que yo te sirva”, y el explicarles un cambio en la dinámica de las juntas con mi presencia quiere decir “merecen mi respeto y por eso quiero que sepan lo que hace esta persona desconocida para ustedes aquí, quiero que se sientan tranquilos y seguros, no pasa nada, integrémosla por este día” además del ejemplo que dió al darme a mí también un trato digno.

El trato digno en la vivencia de nuestros directores va acompañado de sensatez, amor a la persona y por ello mismo firmeza. Nos queda claro que al dar los directores un trato digno a su comunidad, es decir, tratando a los demás haciéndolos saberse valiosos; no quita la **claridad** y **firmeza** para corregir o hacer ver alguna irresponsabilidad, o mala acción que atente contra el funcionamiento de la escuela como chismes, impuntualidad, inasistencia, falta de confianza para platicar sus inquietudes al director, incumplimiento de sus deberes, entre otras cosas. El trato digno no elimina el propósito que se persigue, ni es una disculpa de la irresponsabilidad, ni mucho menos una disculpa por llamar la atención. Tenemos el ejemplo de la profesora Monzalvo cuando corrige a sus maestras:

*“...maestra es que mi hijo esto, adelante maestra y le estamos hablando maestra como está en lo que podamos apoyarle, etc. etc. pero si veo que falta un día y no me informan yo no digo nada, falta otro día, “maestra es muy importante que se acerque a mi*

*y me diga porque faltó yo se que le van a descontar pero es una atención que me debe tener”, -no pues es que se me hizo tarde y preferí no llegar, -no maestra pues yo prefiero que llegue tarde, que tenga su retardo pero que se quede en grupo, porque a mi me conflictúa todo, pero maestra si vamos a continuar con esto yo si le digo ya no va a poder continuar trabajando, -este no, no volverá a suceder”, vamos si yo se que ellos tienen un problema fuerte apoyo, pero si se que es por **holgazanería** por flojera, y demás **ahí...**”*

Aquí podemos notar como de una manera respetuosa, pero al mismo tiempo firme y clara los directores actúan para poder llevar a buen destino el “timón” de la escuela y sobretodo son concientes de que actúan para cuidar la buena relación con los demás, sabiendo de antemano que es una herramienta clave para llevar bien el “barco” de la escuela a su destino. Para esta directora la transparencia, que podríamos relacionar con honestidad, y la postura firme y clara ante las circunstancias son indispensables en su función directiva, para proteger el buen funcionamiento escolar, lograr la estabilidad de la comunidad y cuidar las relaciones humanas entre otras.

Aquí es importante detenernos a observar que el desarrollo de este valor nuevamente no surge en lo abstracto, sino de la necesidad de los directores por entablar buenas relaciones con los demás, pues si bien los directores nos han planteado que no se sienten solos sino que se conciben en comunidad, con un equipo alrededor; por ende saben que necesitan de los demás para ser directores en primer termino, para que los reconozcan como tales y para llevar a cabo el funcionamiento de la escuela. Y como van a ser reconocidos como tales sino se dan a conocer como personas merecedoras de este reconocimiento, y cómo va a funcionar la escuela si no saben comunicarse y solicitar las cosas. Es por ello la importancia que han encontrado nuestros directores en el ejercicio de este valor.

La vivencia de los directores en este valor como hemos visto se relaciona con

la promoción y ejercicio de una comunicación asertiva, tal como sucede en los siguientes testimonio:

*“Y yo les digo: “entonces ustedes saben vamos a establecer el diálogo y a estar tranquilos no? Y porque además le digo que yo considero que soy una persona... me ha funcionado el ser muy transparente el ser muy firme y también el que de repente alguien quiere alzar la voz, pararlo en seco y decirle: “No así no nos arreglamos”, y con los maestros también con todos me ha funcionado eso.”*

O en el caso de la miss Tere Rabell, quien al tener que corregir a una persona del personal de intendencia procede de la siguiente manera:

*“cuando hay alguna problemática me llegan con ellas, ya vienen a decirme qué es lo que pasa, tampoco se les dice ya no tienes trabajo, sino oye tienes tu trabajo qué va a pasar, ya si la persona decide no puedo con esto, se va pero no porque uno diga no quiero nada contigo y te vas, no somos una escuela así, digo hasta donde hemos tratado de serlo”*

Es innegable que las relaciones que el director entabla con su comunidad, no son cualquier tipo de relaciones, sino relaciones pedagógicas, de las que en la experiencia cotidiana aprende y enseña, a través de un esfuerzo creativo para hacer reflexionar a su comunidad sobre su actuar, haciéndole ver su problemática para que reflexione, se concientice y decida.

Nuestros directores son concientes que en el reconocimiento del otro, al aceptar que todos sus colaboradores son importantes, valiosos y por ello dignos de respeto, es una llave para que la educación de la escuela, desde un enfoque holístico como la hemos concebido en esta investigación, se mejore día a día. Tal como lo afirma la profesora Lourdes:

*“Yo, desde aquí considero que teniendo un poquito más el sentimiento a flor de piel , la educación se va a ir para arriba, cuando comprendamos que cada persona es diferente , que cada persona merece nuestro respeto, que cada persona jamás va a pensar igual yo, es en ese momento, yo creo, que la educación se va a ir para arriba.”*

Aquí hay una actitud activa del director donde no sólo reconoce al otro como un algo que ahí está, sino de manera activa como un **alguien** que le pide se le manifieste y en ese sentido le ayuda, y le enseña. Se reconoce en el “otro”, quien le ayuda a regular su acción y en esta medida se generan procesos formativos. En la medida que el director permite la manifestación del otro, se reconoce y aprende. Nuestros directores nos han manifestado que cuando asumen esto, logran inyectar un espíritu colaborativo, que se reproduce en la comunidad, un espíritu de enriquecimiento constante, que hace que la escuela tenga mayores posibilidades de crecer y mejorar con mayor rapidez y facilidad.

El reconocimiento que los directores hacen del valor de cada persona, y de la importancia de ello en el progreso educativo de su escuela es detonante, pues otorga desde su experiencia un lugar preponderante al reconocimiento y respeto del otro como **medio formativo** , entendiendo por este la posibilidad de lograr que el otro se implique conmigo en mi acción y me ayude a aprender como desarrollarla; lo que proporciona el desarrollo, enriquecimiento y crecimiento de las escuelas en una dinámica de aprendizaje colaborativo.

Es por ello que la práctica de este valor, como el de todos los demás, no se lleva a cabo en una realidad intangible, con una comunidad que se queda en la abstracción sino con una comunidad concreta que le implica relacionarse con los demás: papás, maestros, alumnos, personal administrativo y demás. La honestidad, como hemos visto no se practica al margen de un vínculo con otras personas, sino que se desarrolla en situación y *relación* con. El director actúa

siempre en el contexto de las relaciones.

## 2. Principios rectores de la actuación del director.

Al arrancar la dirección, de la persona única e irreplicable que es cada director, proviene por ende de sus valores y de la encarnación de éstos surgen sus *principios y creencias* bajo los que descansa la labor de nuestros directores al fungir como referentes para su actuación. Al mismo tiempo, estos principios y creencias se van transformando y enriqueciendo en su relación con los demás miembros de la escuela.

En esta investigación desde un enfoque ético hemos adoptado la definición de **principio** como *aquel juicio práctico que deriva inmediatamente de la aceptación de un valor*<sup>40</sup>. Por ejemplo del valor más básico, el valor la dignidad humana, se deriva uno de los fundamentales en la convivencia con los demás: la actitud de respeto que se merece por el hecho de pertenecer a la especie humana, es decir, por su dignidad humana. De tal manera podemos entender que una vez vividos los valores, los directores llegan a hacerlos tan suyos que se convierten en sus creencias y principios bajo los que se manejan para actuar en su labor directiva, es decir se convierten en los criterios bajo los que deciden actuar de una o otra manera.

Estos principios y creencias tienen tal peso que llegan a ser el telón de fondo de la vida escolar, por ser el director una influencia significativa en la misión y filosofía de la escuela; de manera que las convicciones y principios del director son de pronto también las de la comunidad, de manera similar a cómo se desarrolla transversalmente el currículum oculto en la formación de la comunidad.

---

<sup>40</sup> <http://www.aceb.org>.



Tales principios se encuentran en todos nuestros directores independientemente del tipo de credo que profesen. Por ejemplo, nos encontramos con el principio de rectitud, en donde nuestros directores nos han expresado su preocupación por hacer las cosas siempre con buena intención y para bien de los demás, por ejemplo:

*“yo creo que si tratas a la gente, si quieres que alguna escuela, en este caso funcione, pues trata de hacer las cosas lo mejor posible, y que eso que tu haces bien sirva para que los demás mejoren también su desempeño y pues de cierta manera jalarlos para que sean mejores.”*

O bien con el principio de **diligencia** que consiste en el cuidado, empeño y esfuerzo que ponen nuestros directores para hacer las cosas lo mejor que se pueda:

*“Mi filosofía es esa. Cuando vas a hacer algo hazlo bien. Sea bueno o sea malo pero hazlo bien.”*

Aunado a este los directores han encontrado el de concebir al trabajo como un servicio, lo que de acuerdo a ellos, los hace asumirse con mayor responsabilidad, sentido y sensibilidad en su acción directiva:

*“si vas a servir sirve , pero sirve bien...el que no vive para servir, no sirve para vivir”*

*“...el significado que debe de tener mi trabajo es un compromiso muy claro de servicio, de servicio con los demás”.*

En el enjambre de experiencias y creencias de nuestros directores podemos encontrar infinidad de principios que funcionan como ejes en la manera de concebir su acción y de llevarla a cabo. Estos son algunos testimonios que nos ayudan a observarlo :

“yo creo que el hecho de ser líder y mover a alguien debe ser para buscar la superación de los demás. “

“Tienes la autoridad, pero yo creo que la vas aplicando, la vas mediando dependiendo de las circunstancias.”

“Pero bueno yo creo que de eso se construyen los éxitos ¿no? y los fracasos, de aciertos y de aciertos que dices: “puedo valorarlos, puedo evaluar”, y decir: “Bueno hoy falle en esto pero puedo superarlo”, “Hoy triunfé en esto pero puedo ser mejor” y tomo más experiencia”.

“...pero yo creo que nada es tan difícil como para no poder hacerlo, por que bueno las cosas difíciles también se pueden hacer, y se da uno cuenta que son difíciles por que lo estas haciendo.”

“...yo creo que cada quien traemos ideas en la cabeza cada vez que llegamos y que bueno, puedes llegar a trabajar con ideas...”

“..tienes que tener la experiencia, vivirlo, desempeñarlo”

“estoy convencida de que a la gente ni tampoco se le tiene que dar todo ni tampoco nunca estimularla, pero si tiene que entender que no por todo se gratifica, hay cosas que hay que ir mediando, si hay un trabajo extra con toda la justicia claro que si”.

“...no soy así, creo que no ha sido mi sentido así de egoísta de que si no estoy yo , nadie lo puede hacer y no me gusta que me lo digan, ¡Qué va a pasar si tu

te vas! , no pues van a pasar muchas cosas porque no es uno imprescindible”.

“...así se aprende, sobretodo en esa toma de decisiones en que , esto nunca se hace, no este, esto sí...”

“... el conocimiento también te da fuerza sobre los demás, el que les digas, que les des razones del porque de las cosas, eh, no he dejado de tratar de actualizarme, acabo de terminar una maestría en Administración educativa y gestión”.

“...a mí me enseñaron eso, o sea a mi me dijeron nunca te quedes contemplando a ver si puedes hacerlo, lo tienes que hacer para ver si lo puedes hacer”.

“...estoy convencida que el liderazgo no se adquiere en conocimientos en un curso, el liderazgo se forma a través de la vida y de las experiencias que vamos teniendo y en la medida en la que si el ser humano quiere aprender de esa experiencia, interioriza esa experiencia y sale adelante”.

“...yo tengo bien claro que el director no puede estar de tu a tu con los demás”.

“...yo tengo bien claro que para que podamos desarrollarnos a nivel profesional, en cualquier ámbito profesional, tenemos que creernos nosotros lo que somos, y si no estamos equilibrados en todas las esferas emocionales no vamos a poder aportar nada a nadie”.

me ha ayudado a mí ante ellos porque soy muy honesta en este sentido cuando digo sí es que me entrego cuando digo no es porque no puedo y definitivamente estoy muy

estoy en la carrera perfecta, en la función perfecta y que pues cada día me esfuerzo más por hacer las cosas bien,

si yo estoy bien, pues mi trabajo va a estar bien, y mi relación con los niños va a estar bien, y mis papás van a estar bien, vamos es todo un aspecto encadenado

mi lugar profesor, es estar en grupo.

todo este tipo de comentarios nos van a hacer daño en la medida en qué nosotros aceptemos que nos hagan daño, pero si los tomamos como observaciones o como una retroalimentación pues vamos a aprender.

Todos estos principios encarnados en la función directiva de nuestros directores, han tenido diversas concreciones en su acción, por ejemplo, cuando bajo el principio de *superación* orientan sus acciones y las de la comunidad hacia la búsqueda constante de la mejoría del ambiente a través un trabajo bien hecho y de unas sanas relaciones humanas. O bien cuando bajo el principio de *humanizar el trabajo*, los directores tratan a los miembros de la comunidad como seres humanos y no como máquinas de trabajo, entre otros ejemplos.

La vivencia de estos principios ha marcado diferencias significativas en cada comunidad en relación con su director, lo que influye para crear la cultura y vida escolar de cada escuela.

### **3. Conocimientos básicos del director.**

El descubrir al director como persona que construye conocimientos, nos ha llevado a afirmar la existencia de una estrecha relación entre estos y sus preocupaciones. Pues son estas preocupaciones lo que moviliza la construcción de su conocimiento, al indagar sobre aquello que aún no saben, experimentándose en esas circunstancias con acciones emergentes que lo hacen aprender y construir nuevos conocimientos. Por ejemplo la profesora Lourdes nos comentó su sentir al respecto:

*“...cuando recién llegué al escuela yo decía yo no, no, no, es que yo mejor me regreso a mi grupo, yo no tengo porqué estar pasando por estas cosas, pero sobre la marcha pues le va agarrando uno mañas le va encontrando trucos y pues ahí vamos, hay vamos.”*

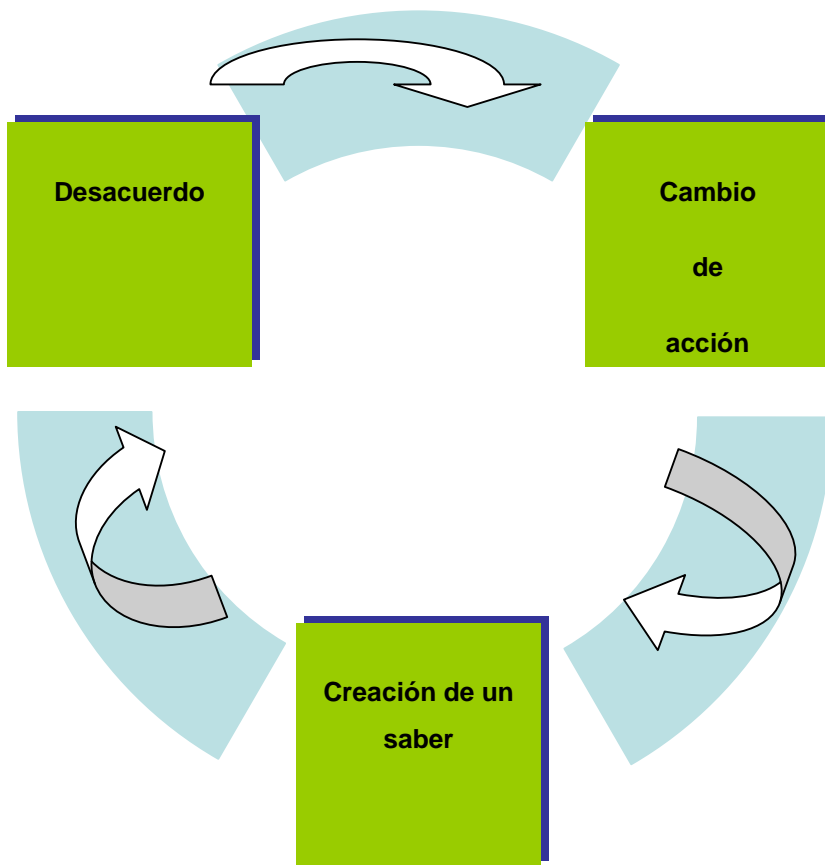
Las dificultades como las que ha enfrentado la profesora Lourdes, se convierten en preocupaciones para los directores, pues éstas surgen del desconocimiento de cómo actuar en determinadas circunstancias. Lo que dinamiza la construcción de su conocimiento. En este sentido la profesora Marta Elba Tlaseca Ponce<sup>41</sup> encuentra relaciones significativas entre acción, saber y preocupación, y desde ahí explica la formación del docente:

*“La historicidad del maestro se expresa en cualquiera de los modos de ser del maestro...al reconstruir la unidad entre saberes y acción, entre acción y pensamiento, entre saberes y preocupación docentes cuando se participa en la reconstrucción de la experiencia docente y en la elaboración de la propuesta pedagógica”*

De acuerdo a esta misma autora el desacuerdo de las consecuencias de su acción, moviliza y hace surgir el saber. En estas relaciones, de acuerdo a Tlaseca se forma el maestro, y en nuestro caso el director:

---

41 Tlaseca Ponce, Marta Elba, “El saber de los maestros en la formación docente”, México, UPN, 2001, pág. 197.



Asumimos que existe una relación entre el conocimiento y las creencias del director, pues siempre interactúan con la acción, otorgando un nuevo conocimiento, a partir de las expectativas que el director tiene sobre lo que ha aprendido “debe ser” un director.

En este momento se hace necesario retomar lo anterior y entender lo que hemos asumido como noción de conocimiento directivo. De acuerdo a la enciclopedia Daedalus<sup>42</sup>, los conocimientos son definidos como:

*“Una capacidad humana y no una propiedad de un objeto como pueda ser un libro. Su transmisión implica un proceso intelectual*

---

<sup>42</sup> <http://www.daedalus.es> conocimiento específico.

*de enseñanza y aprendizaje. Transmitir una información es fácil, mucho más que transmitir conocimiento. Esto implica que cuando hablamos de gestionar conocimiento, queremos decir que ayudamos a personas a realizar esa actividad. El conocimiento es la capacidad para convertir datos e información en acciones efectivas.”*

Si bien, desde la postura de Marta Tlaseca, no existe una relación unívoca o de transformación, donde el conocimiento no se transforma en acción; sino que se aplica, y funciona como referente; de esta manera concebimos al conocimiento, no como un ente abstracto sino como una acción concreta, de la que se adquieren saberes, a través de un proceso de aprendizaje reflexivo. El conocimiento de nuestros directores no es una teoría determinada por alguien, sino un proceso de aprendizaje, que a través del rompimiento de esquemas de conocimientos previos, se da lugar a la construcción de nuevos conocimientos en un proceso dinámico. Los conocimientos de nuestros directores no se agotan en la formación profesional con que cuentan, no son temas o materias estudiadas, sino la experiencia transformada en conocimientos.

En este sentido consideramos la especificidad de los conocimientos directivos en interacción con las preocupaciones y creencias de nuestros directores, con cada ámbito de la gestión escolar; por ejemplo cuando los directores se acercan a su comunidad conocen sus gustos, reacciones, rutinas, preocupaciones.

Otro ejemplo, es el conocimiento de las funciones directivas, donde nuestros directores requirieron familiarizarse con las condiciones en que se llevaban a cabo estas funciones, sus implicaciones; lo que al mismo tiempo los enseñó a conocer cómo delegar actividades, como organizarlas, qué elementos contemplar, con quien contactarse, etc.

Estrechamente relacionado con lo anterior encontramos la capacidad para discernir en la toma de decisiones, en donde los directores necesariamente

desarrollaron conocimientos para saber actuar con prudencia, templanza, rapidez y en muchos casos hasta con astucia.

#### 4. Habilidades directivas

A través de la experiencia de los directores participantes de este estudio, definitivamente encontramos una serie de actividades que día a día, nuestros directores van desarrollando con mayor fluidez, son un conjunto de acciones definitorias del ejercicio directivo que tienen que ser realizadas necesariamente por ellos. A este conjunto de actividades le hemos denominado habilidades directivas, que son evidentemente necesarias para la acción directiva.

Nos hemos auxiliado de la aportación de la enciclopedia Wikipedia<sup>43</sup> para definir la habilidad como: *el grado de **competencia** de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Se considera a la **habilidad** como una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga de éstas mediante la práctica, se le denomina **talento**. La habilidad es la destreza para ejecutar una cosa.*

De acuerdo a nuestros entrevistados, las habilidades pueden ser natas, desarrolladas o ambas, es decir puede ser, como mencionaba la profesora Monzalvo, que ya se traiga o como decía el profesor Ángel, la profesora Lourdes y miss Tere Rabell, se vayan adquiriendo en la práctica. De cualquier manera nuestros directores coinciden en que conforme se van adentrando en el mundo directivo, van teniendo mayor nivel de destreza y seguridad en las funciones directivas, aunque nunca se llega a un nivel máximo, pues afirman que siempre se sigue aprendiendo.

---

<sup>43</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad>.



De esta manera la concepción de habilidades directivas viene siendo el grado de destreza que consiguen los directores para vivir con eficacia la dirección en su persona y en la comunidad. Para este estudio hemos advertido dos grupos de habilidades que al mismo tiempo se viven entrelazadamente por los directores. Las primeras refieren a la *conformación de la personalidad directiva* como firmeza, carácter, afectividad, organización, creatividad, saber escuchar entre otras. Y las segundas al *aprendizaje de sus funciones directivas*, la forma en que organiza y lleva a cabo el trabajo, aprendizaje de habilidades administrativas, de relaciones humanas, de asesoría e intervención pedagógica, de la gestión y organización de eventos, entre otras.

El acercamiento a la comprensión de las experiencias de los directores al llegar al puesto, nos ha llevado a considerar que el recorrido dinámico por los distintos ámbitos y funciones relacionadas con la dirección, permite a los directores familiarizarse con el mundo directivo, iniciar su función con más seguridad y claridad, para continuar su aprendizaje de las habilidades directivas.

Experimentarse en el mundo directivo es muy importante para el director, y va imprimiendo un sello a la manera en que este se relaciona con las labores directivas construyendo su significado como director. De esta construcción derivará la manera de asumirse en la escuela.

Entre las muchas habilidades implicadas en la acción de nuestros directores, destacamos las siguientes, como esenciales en su labor.

#### **4.1 Toma de decisiones**

Las cualidades fundamentales que encontramos en la experiencia de nuestros directores, en su inserción en el mundo directivo son la objetividad, que los ayuda a ver como se encuentra la escuela en sus circunstancias actuales y la humildad, que lo hace ser conciente de cómo se encuentra él, sus

posibilidades, conocimientos, sentimientos, limitaciones etc. y adaptarse a la escuela respetando lo que ya está construido. Es ese movimiento dinámico del que hemos venido hablando el que ha permitido a algunos de nuestros directores mayor seguridad en su acción, y por ende *sus* decisiones.

***La toma de decisiones***, para ellos no es otra cosa que elegir una forma de actuación que conlleve un apoyo al logro del buen funcionamiento de la escuela, en ocasiones esas decisiones van encaminadas a velar por la parte académica, otras por la integridad de los miembros de la comunidad, o también por el establecimiento de un clima agradable de trabajo, otras más refieren a las posibilidades personales del director. Lo que nos hace concebir la toma de decisiones en un campo integral de la escuela, es decir, que se desarrolla en el cuidado del equilibrio armónico de todas las dimensiones de la gestión de la escuela, incluidas las propias de la personalidad del director del director.

Para los directores la toma de decisiones no es algo abstracto, no es la elección de algo sin hacerse responsable de ello. La decisión va de la mano con la responsabilidad, que es diferente de la culpabilidad.

De acuerdo a nuestros directores la decisión es un acto inseparable de ellos, pues es la manera en que ellos van construyendo y guiando el desarrollo del trabajo escolar para asegurar que llegue a cumplir con su objetivo, un ejemplo lo observamos cuando los directores se plantearon metas al tomar la responsabilidad como directores y decidieron la orientación a la que se debían dirigir sus acciones futuras para llegar a ellas. Acciones que encontramos traducidas en: la elección y planeación de cursos de capacitación, innovaciones en el funcionamiento tradicional de algunas actividades de la escuela, creación de estrategias para mejorar la organización y el trabajo en equipo entre otras. Así nos lo expresa la profesora Monzalvo al hablarnos sobre la participación de los padres de familia:

*“...por ejemplo aquí en la escuela no se estilaba que en las juntas el padre hiciera observaciones comentara o sea los directores*

*generales me decían es tu agenda del día y no te sales de ella y para no crear polémica entre los papás; sin embargo yo a la mejor me he brincado un poquito las trancas en ese sentido y les digo: “señores pensamos nosotros que estamos bien, alguna observación, alguna retroalimentación que nos quieran hacer para crecer en función de sus hijos?”*

El testimonio anterior nos ilustra un momento de decisión directiva, pues la directora consideró necesario e importante aprovechar las juntas con los padres de familia para conocer su sentir respecto a las notificaciones que se les daban, aún cuando implicara un “desajuste” momentáneos por la dinámica que durante años se había venido haciendo.

Este constante decidir y arriesgar para mejorar la dinámica escolar es una acción inherente para los directores, una acción con diferentes planos de complejidad, de acuerdo a las características de cada circunstancia. Por ejemplo no es lo mismo decidir qué día será oportuno realizar un festival, que decidir que temática tratar en la formación del personal docente, o la pertinencia de que un miembro de la comunidad siga colaborando o no en la institución. Como ya decíamos la labor directiva es una tarea muy compleja por la cantidad de esferas y de diversos niveles de complejidad que abarca; de igual manera la toma de decisiones es también compleja por la responsabilidad que implica tomar una decisión por minúscula que parezca. Los directores asumen las decisiones económicas de la escuela, la decisión de expulsar a algún miembro de la comunidad, o de corregir a alguien, de cómo relacionarse con las autoridades para ver por el bien de la escuela etc. Es por ello que la toma de decisiones se relaciona y necesita del desarrollo de otras cualidades como la humildad, la responsabilidad, la ética, el respeto, el carácter, la honestidad entre otras.

Desde otra perspectiva la toma de decisiones es la materia prima de la construcción la propuesta pedagógica de cada director, al permitirle acceder a base de ensayo y error, a nuevos conocimientos que sustentan y conforman su

nueva y dinámica formación directiva.

#### **4.2 Promover el trabajo de equipo.**

Al preguntar a nuestros directores sobre la forma y criterios que utilizan para tomar decisiones, ellos constantemente nos remitieron a la necesidad de concebirse acompañados de su comunidad, tomando en ocasiones a la comunidad como punto de referencia para decidir o como quien da la pauta, o bien como consejeros para tomar una opción. Es por ello que nuestros directores nos han compartido, el lugar tan importante que ocupa su comunidad en su acción directiva y con ello su concepción sobre el trabajo en equipo, donde al mismo tiempo que respetan el saber de cada miembro de la comunidad, aprenden y comparten su saber con ellos, como lo mencionamos en el apartado cuatro de este capítulo.

Nos encontramos, por ejemplo, en una ocasión en que el director Ángel, invitó a sus maestros en una junta de consejo a que en las demás juntas fueran compartiendo alguna de sus habilidades que pudiera ayudar a mejorar el trabajo con los niños:

*“...un maestro del equipo coordinador de sextos, quien trabaja como músico en un grupo, preparó su teclado. Los invitó a que se levantaran para cantar y todos muy animados se pararon, hicieron un círculo en el centro, tomaron la hojita que él les proporcionó y pusieron mucha atención a las indicaciones que el decía. Al terminar le dieron un aplauso y pidieron otra, lo cual el maestro reservó para el final de su intervención.*

*El maestro habló básicamente de muchos aspectos sobre investigaciones del oído y los efectos de la música en las personas, explicándoles algunos aspectos importantes sobre el comportamiento de las ondas sonoras, de la fibra óptica, y otros*

*referentes a lo mismo, hasta llevarlos a los tipos de música y la aplicación que podían darle en sus clases. Les proporcionó un listado de música con su respectiva propuesta de aplicación. Una maestra propuso que a la hora del lunch se les pusiera música que los relajara para que comieran tranquilos, y otra que también es maestra en la tarde dijo que en el turno vespertino los apoyos de USAER les habían proporcionado unos cassettes de música como la que estaba mencionando, entonces quedó de pasárselas.*

*Al terminar la participación del maestro de sexto, el director desde su lugar agradeció su empeño comentó que estaba muy bien la intervención del maestro, y que sería muy bueno que así como él que gozaba de tener otra preparación a parte que la de docente y podía enriquecernos con lo que sabe, pues que cada uno pudiera aportar de sí mismo sus conocimientos o cualidades para enriquecerse en comunidad: Esa es la idea, que podamos enriquecernos en comunidad”.*

En otro momento, también en una junta de consejo la profesora Ma. Luisa Monzalvo, organizó equipos y les hizo hacer ejercicios referentes a la redacción de objetivos, con la finalidad de favorecer el aprendizaje en equipo, por medio de la retroalimentación:

*“En todos los grupos se percibe respeto en el trato, se escuchan risas y comentarios sobre el mismo trabajo. Se ayudan amablemente y comentan anécdotas que los hacen identificarse y unirse. Comentan su sentir, sus dificultades, sus aciertos, sus experiencias.*

*Los maestros de sexto, advertidos antes por la coordinadora de que serían los primeros en pasar, al terminar pasaron a pegar su lámina en el pizarrón, la cual decía lo siguiente:*

## **OBJETIVO DE MATEMÁTICAS**

Qué el educando solucione correctamente problemas de volumen y proporcionalidad en la

**Comportamiento**                      **condición**                      **contenido**

vida cotidiana utilizando números decimales y fraccionarios.

**criterio**

*La maestra Claudia al leerlo corrigió, “es en la vida cotidiana, no de la vida cotidiana”, y más adelante en consulta con otros maestros de tercero, corrigieron correctamente por fácilmente.*

*El primer equipo se puso de pie al frente para explicar su ejemplo de objetivo, lo explicaron y una maestra de otro equipo a quien la directora otorgó la palabra preguntó: “decimales y fracciones ¿no es contenido?” y los maestros del equipo le contestaron: no porque no es tema central y los números decimales y fracciones son los con qué. Después el mismo equipo, comentaba que tenían una duda, sobre si en la redacción del objetivo ponían que el alumno haga tal cosa o si se iniciaba con el verbo en infinitivo. A lo que la maestra Claudia respondió que le parecía que venía implícito el alumno, que no era necesario ponerlo; y pidió ayuda a la directora. La directora dijo que eso a final de cuentas eran estilos”*

Del mismo modo miss Tere Rabell nos platicó de lo mucho que se preocupa por la unidad de su comunidad buscando estrategias y nos compartió que lo que más les ayuda, es la organización de las noches coloniales, o de las fiestas del Verbo Encarnado, los retiros y la organización de la posada.

Nos pudimos dar cuenta que el promover el trabajo en equipo es todo un reto cotidiano de nuestros directores, es una habilidad que les implica desarrollar su creatividad para implementar distintas estrategias que les ayuden a lograr un

trabajo colegiado, además de la necesaria habilidad de convocatoria y motivación.

#### **4.3 Comunicarse con su comunidad.**

En la búsqueda del desarrollo de equipo se va desencadenando colateralmente la habilidad para saber comunicarse con la comunidad; pues al considerarse nuestros directores como seres acompañados y no individuales, se hace necesario la presencia de un “tu” que les ayude a reconocer su “yo” diferenciado, y a complementarse; logrando con ello la llave maestra para una buena comunicación.

Esta habilidad es tan inherente a la labor de los directores que la definen como una de sus funciones:

*“...otra de mis funciones sí es una comunicación constante, un análisis de todo lo que van a hacer”*

Los directores con los que hemos compartido el diálogo, nos hablan de varios momentos donde privilegian la oportunidad de desarrollar esta habilidad, como escuchar a sus padres de familia en la entrada y salida a la escuela para saber lo que están viviendo sus niños para ganar su confianza; en las juntas de consejo con los maestros y en las visitas a los salones o el recreo con los niños.

De esta manera los directores se han llegado a concebir como puntos de comunicación, como puntos de atracción donde siempre llega la información de lo que pasa en la escuela al estar en constante comunicación con todos los ámbitos de la escuela: Así lo demuestra el testimonio que Miss Tere Rabell nos compartió:

*“... hay reuniones cada semana con maestros, muchas veces yo no las dirijo, pero estoy presente, en todas las reuniones que hay. Con asesoría pedagógica cada semana hay reuniones, ahí es un punto muy importante para saber por donde van todas las cosas, porque se analizan muchas cosas dentro del aula, de lo que está pasando dentro del aula...entonces es donde realmente sabemos qué está pasando con los niños, con las maestras, con los grupos, con su forma de llevar..Entonces nos dicen “no podemos dar clases porque no hay gises”, bueno, pues entonces qué va a pasar. Entonces aunque yo no la dirija estoy presente en todas las reuniones que hay sobre todos estos departamentos. En educación de la fe también, en reuniones que convocan para padres de familia los mismo, si es junta de ecuación en la fe porque es la primera comunión, estoy presente, si es reunión de mesa directiva, tratamos de estar presentes, no interviniendo pero si sabiendo al final a qué llegan las conclusiones, porque como nos dicen todos mis compañeros: “Si no lo saben tu y la madre, pues quien va a decidir si se hace o no se hace” Entonces ahí es donde me va a dar pauta, y otra pauta a través de las entrevistas que hago con los maestros cuando hay alguna situación especial. Entonces todo eso, es lo que a mí me permite, saber por donde va la comunidad.”*

Nuestros directores valoran el tiempo de comunicación con su comunidad, pues como ellos mismos lo expresan, son sus guías, son quienes les indican el rumbo que deben tomar y su criterio en la toma de decisiones, se han dado cuenta que el tener un oído vigilante a las opiniones de su comunidad es una medida sensata y extremadamente necesaria para ir mejorando y mantener el equilibrio en la dinámica laboral y de las relaciones humanas. El diálogo con Miss Tere Rabell nos ofrece un testimonio a nuestro planteamiento:

*“...para mí la comunidad es quien me da las razones de muchas cosas que llego a hacer, en el trabajo en sí la comunidad está siendo*



*quien realmente me guía para, pues para toma de decisiones, para saber también hasta donde también yo tengo que analizar, eh mi propia pues a lo mejor mi propia actualización, mi propia forma de llevar tal o cual cosa. La vida es cambiante y la comunidad te da este punto clave, la pauta para saber y más en este ámbito ¿si?, los niños te van diciendo, no está bien esto; porque las necesidades de mis niños ya son muy diferentes porque sus familias ya también están influyendo en otras cosas, entonces si tiene que ser quien me va a dar pauta para muchas, en primer lugar para toma de decisiones, para cambios en la organización de la escuela, en mi persona.”*

#### **4.4 Supervisar.**

Nuestros directores han experimentado que las acciones muchas veces carecen de eficacia, si no van acompañadas de *alguien*, que las cuide y las ponga en vigor. Ellos visualizan como inseparable a su labor a **la supervisión**, entendiéndola como revisar y velar por que todo se lleve a cabo en concordancia con los objetivos compartidos en la institución.

Para ellos la supervisión es una especie de facultad para solicitar, motivar y sobretodo asegurar el cumplimiento de las acciones. Mismo que nos habla de que el director se concibe como el *responsable de todo. Como la persona de la que depende el funcionamiento bueno o malo de institución.*

Otro término que los directores relacionan con la supervisión, es **la presencia**; para ellos el estar presente en las diferentes actividades, el interrelacionarse y hasta vivir o practicar lo que piden a su comunidad es una manera de conocer y revisar el trabajo de su comunidad y la pertinencia del mismo. En muchas ocasiones nuestros directores nos expresaban que cuando tenían que suplir a un maestro, o cuando por gusto se aparecían en un salón a dar una clase, o cuando asistían en calidad, primordialmente de oyentes, a juntas donde los

diferentes equipos de trabajo se organizaban; les servía para darse cuenta de la marcha del trabajo de la institución, de las necesidades obstáculos u aciertos que permitían avanzar o detener el trabajo. Siguiendo con el diálogo de miss Tere Rabell, se puede evidenciar lo que acabamos de decir:

*”...Básicamente desde la entrada y la salida de la escuela, en las formaciones eh..much**a presencia** ¿no? con los niños y maestros...revis**o** también las actividades de la mesa directiva de la institución, trabajo directamente con ellos en las reuniones mensuales, se hace también una revisión de lo que se va haciendo para la formación también de los papás, formo parte también del equipo de mejora continua que hay en la escuela, directamente soy quien coordina todo esto de ir **viendo qué cosas se están haciendo y qué cosas no...**”*

El testimonio de Miss Tere Rabell nos brinda evidencias de la relación que los directores encuentran entre dirección y supervisión; donde como hemos dicho encuentran a la supervisión intrínseca a su labor, pues al concebirse como responsables de que todo “marche bien” en la escuela, han encontrado necesario asegurarse de que todo esté en orden, y se vaya cumpliendo conforme a lo planeado. Es una habilidad que además, encuentran exclusiva de su labor directiva. Un ejemplo de ello lo vemos en el mismo diálogo con Miss Tere Rabell cuando nos comenta:

*”...Yo me encargo de que **esté todo bien**, o sea más que nada que ya cada quien tiene su función, pero a la hora de que ya lo presentan yo lo tengo que ver, para saber si ya va bien..**yo lo tengo que revisar**”*

Con este testimonio podemos notar que, aún cuando al encomendar los directores las actividades a su comunidad les dan su voto de confianza, ellos se asumen total y exclusivamente responsables del resultado final de todo

lo que pasa en la escuela, por lo que revisan todos los resultados finales de las actividades encomendadas.

#### **4.5 Motivar.**

Dentro de este proceso de supervisión en búsqueda del logro de las metas, se encuentra el desarrollo de la motivación, que como mencionamos en el capítulo precedente es muy deseado por los directores para que no sólo se logren las metas sino que en ese proceso se trabaje con gusto y rindiendo mejor. Pues en este camino hacia el logro de las metas, se encuentra impresa la actitud particular de la comunidad en la concreción de las mismas, lo que Tadeu da Silva llamaría currículum oculto, “todos aquellos aspectos del ambiente escolar que, sin formar parte del currículum oficial, explícito, contribuyen, de forma implícita, a los aprendizajes sociales relevantes”<sup>44</sup> lo que encontramos traducido en la concreción de las metas como actitudes, comportamientos, valores y orientaciones; que derivan del significado que la comunidad otorga a la filosofía de la escuela y a su nivel de identificación con ella.

Recordemos que nuestros directores nos han dado una estrategia interesante para lograr la motivación, que consiste en buscar que la comunidad desarrolle su *sentido de pertenencia*, que haga que cada miembro se ubique de manera clara y especial en un lugar de la institución de tal forma que no le de igual hacer su trabajo en esa comunidad que en otra, con un sentimiento de apropiación de su trabajo.

En diferentes situaciones nuestros directores nos han dado cuenta de la necesidad de que los miembros de la comunidad se sientan parte importante de la misma y se apropien de su trabajo. Cuando los miembros de la

---

44 Tadeo da Silva, Tomaz, “Espacios de identidad”, Barcelona, edit. Octaedro, 2001, p.191

comunidad logran identificarse con su trabajo suelen surgir este tipo de expresiones de parte de ellos: “mis maestros”, “mis niños”, “mis papás”, “mi escuela”. De acuerdo a nuestros directores, cuando se logra el sentido de pertenencia en la comunidad, se observa que ya no les es indiferente su ámbito laboral sino que lo consideran muy suyo, lo que se concreta en responsabilidad y afecto por el trabajo; convirtiéndose esto en motivación, es decir, en el motor para realizar su trabajo lo mejor posible.

Miss Tere Rabell al platicarnos sus preocupaciones, se daba cuenta de que la motivación económica no era lo ideal para conseguir la motivación de su comunidad tras haber experimentado buenos resultados mientras se recurrió a ella. Pues ahora que no se podía hacer ese tipo de motivación, la comunidad, nos comenta, no respondía y se mostraba muy indiferente lo cual la llevó a buscar la manera de que no necesiten de esos estímulos para trabajar con entusiasmo y empeño. Ella notaba que las personas que se encontraban en ese caso, también eran las personas que no lograban compartir del todo la filosofía e ideales de la institución, por ser de índole religioso; lo cual nos confirma que el sentido de pertenencia y el sentirse identificado con la filosofía de la escuela va estrechamente relacionado con la motivación de las personas.

El sentido de pertenencia a la institución, no es cuestión solamente de las personas que trabajan con el director, pues hemos podido notar, que mientras más identificados se han encontrado los directores con los ideales su institución y más se han apropiaban de su escuela, esto ha trascendido hacia su comunidad logrando contagiar este sentido de pertenencia que los hace “ponerse la camiseta”. La habilidad de los directores para inspirar en su comunidad entusiasmo por el trabajo, desencadena en un efecto acelerador que provoca un ritmo de crecimiento constante, en vista de un desarrollo

integral de cada miembro de la institución; lo cual está estrechamente vinculado con la vivencia del currículum oculto, de que nos hablaba Da Silva<sup>45</sup>.

#### 4.6 Saber usar el poder.

Nuestros directores han encontrado una relación muy estrecha entre poder y autoridad, es por ello que al hablar de esta habilidad directiva, encontraremos el término autoridad. Ya que la autoridad de acuerdo a nuestros directores con quienes dialogamos, es entre otras cosas el “poder de” o el “poder para” lograr algo deseado en los demás, influyendo en su voluntad. Los directores se han enfrentado a este primer conflicto en que de pronto se saben con poder y no se atreven a usarlo; sin embargo en la marcha van comprendiendo el sentido de su poder y aprenden a usarlo.

El poder es para ellos algo propio de su labor, pues les permite poner orden en los pasos que se dan para llegar a las metas planeadas. Ellos entienden el poder, en términos de posibilidad privilegiada; ya que su oportunidad de acceder a una comunicación multidireccional hacia los diferentes ámbitos de la gestión se encuentra en ventaja con la de los demás, así como su derecho a decidir, a innovar, a hacer cambios, ajustes, a cuidar los objetivos deseados entre otras cosas se encuentra más justificado y otorgado explícitamente para ellos.

Encontramos que a nuestros directores también se les hace indispensable **compartir el poder**, al depositar confianza y autoridad en los miembros de la comunidad para que realicen el trabajo que los lleve al logro de la misión escolar. Esta autoridad, la entendimos como una responsabilidad repartida entre varias personas incluyendo al director, pues éste sigue siendo

---

<sup>45</sup> Tadeo da Silva, Tomaz, “Espacios de identidad”, Barcelona, edit. Octaedro, 2001, p.191

responsable de la acción que espera de cada miembro de su comunidad, como lo veíamos en el caso de Miss Tere Rabell en la habilidad de supervisión.

En la experiencia nuestros directores han aprendido que una vez tomada una decisión sobre el rumbo de las actividades, su labor no se puede detener ahí pues aunque pudiera parecer que la ejecución de lo decidido fuera cuestión explícita de a quien se le encomienda, en la marcha no es así, ellos se saben encargados de lograr que la escuela entera se ponga en camino hacia las metas fijadas y lo logre; siendo justo aquí donde la habilidad del buen uso del poder se desarrolla plenamente, y gracias a ella se logra la ejecución de lo decidido, en otras palabras se hace realidad lo deseado en un principio.

Como podemos ver la habilidad de saber usar el poder, se relaciona con todas las anteriores, pues por ella se otorga el derecho al director para llevar a cabo las demás. Ya que el significarse como encargados del buen funcionamiento de la escuela, justifica, para ellos, la necesidad e importancia de usar su poder.

## **6. Virtudes**

Una vez que los directores consiguen desarrollar una serie de habilidades cognitivas, éticas e incluso físicas, comienzan a practicarlas tan a menudo que las hacen parte de ellos, llegando éstas a constituirse como virtudes. Veamos un poco más al respecto. Aristóteles muestra en “Ética a Nicómaco”:

*“que la virtud humana no puede ser ni una facultad ni una pasión sino un hábito. Que sea un hábito quiere decir que aparece no por naturaleza sino como consecuencia del aprendizaje, y más exactamente de la práctica o repetición. La práctica o repetición de una acción genera en nosotros una disposición permanente o hábito —de ahí que la tradición aristotélica hable de una segunda naturaleza para referirse a los hábitos— que nos permite de forma casi natural la realización de una tarea. Los hábitos pueden*

*ser buenos o malos; son hábitos malos aquellos que nos alejan del cumplimiento de nuestra naturaleza y reciben el nombre de vicios, y son hábitos buenos aquellos por los que un sujeto cumple bien su función propia y reciben el nombre de virtudes”<sup>46</sup>*

De lo anterior podemos entender que la virtud, en primer lugar, es considerada como algo inherente a nuestra acción, relacionada siempre con actos buenos, es decir en vistas de hacer las cosas en beneficio de los objetivos y realizadas de la mejor manera posible; por lo que podemos decir que la virtud no es una idea, ni un decreto de moralidad, sino que las virtudes se traducen en acciones concretas . En segunda instancia Aristóteles subraya que no sólo se trata de una práctica real, sino que añade otra exigencia, la virtud como práctica constante, a lo cual denomina *hábito*, de manera que para que identifiquemos una virtud en un director acordamos debe cumplir con esas tres condiciones, que sea acción, para algo bueno y que se practique constantemente.

La virtud además, decía Sto. Tomás de Aquino es lograr el justo medio de las cosas, llegar al equilibrio entre un extremo y otro de tal acción. Por ejemplo en el caso del tiempo dedicado al trabajo sería buscar un tiempo apropiado que no mutile o disminuya el desarrollo de otras áreas importantes de la persona; por ejemplo no sería virtuoso vivir para el trabajo y descuidar la recreación, la familia, la salud etc, ni tampoco descuidar el trabajo por cumplir con lo demás.

En el caso de los directores las virtudes directivas son practicadas al tratar de lograr mejorar su ambiente laboral, logrando el objetivo de sus acciones de la mejor manera.

Vale la pena aclarar, antes de continuar, porqué colocamos en apartados diferentes los valores y las virtudes. Es importante darnos cuenta que si bien las virtudes están estrechamente relacionadas con los valores, y que incluso las virtudes vienen siendo parte de los valores por hacer más valiosas a las

---

<sup>46</sup> <http://www.e-torredebabel>. Las virtudes desde un enfoque filosófico.

personas, en este caso a los directores, en la práctica no refieren a lo mismo. Los valores de los directores como ya mencionábamos son “bienes” con que cuentan para desarrollarse como tales; sin embargo no forzosamente se encuentran infusas en la acción directiva de todos los días, es decir, puede que aún cuando sean tomadas en cuenta frecuentemente en la acción directiva no estén tan arraigados en el director, mientras que las virtudes sí, para que podamos hablar de que un director tiene una virtud, es porque ya forma parte de su liderazgo, de su mirada directiva. No es lo mismo que un director mire como valioso el ser solidario con los demás y lo practique en ocasiones, que sea un hecho que en cualquier momento no se le vaya de las manos ser solidario con todo lo que este valor implica; en el momento en que él domina la práctica de este valor todos los días, este se convierte en virtud.

Por lo que hemos comprendido con nuestros directores, las virtudes van emergiendo de la necesidad que experimenta el director de desarrollarlas o como consecuencia de ciertos actos y formas de significar su acción. Es decir, un director puede leer una situación de forma que le suscite el desarrollo de cierta virtud o puede mirarla de otra manera que le lleve a ignorarla; sin embargo hemos aprendido que hay ciertas virtudes que permanecen inherentes en su acción, que tarde o temprano de acuerdo a las experiencias, habilidades, sensibilidades y circunstancias de cada director son desarrolladas necesariamente por los directores.

En este sentido en la vida de nuestros directores podemos localizar cotidianas virtudes de invaluable valor, que cuando están ausentes afectan significativamente al director y a las personas que trabajan con él. De estas virtudes precisamente es de donde se encuentra prendido gran parte del ambiente laboral que si es favorable produce gozo en la realización del trabajo de la comunidad. Es así que destacamos algunas *virtudes directivas*:

### **6.1 Responsabilidad**

Ahora se nos presenta la otra cara de la autoridad, la responsabilidad, que como pudimos darnos cuenta, nuestros directores la refieren para



significarnos su labor. Consideran a la responsabilidad como indispensable y multifuncional, en cuanto al cumplimiento de las acciones, hacer bien lo que toca hacer y hacer lo que se debe hacer aunque se cedan intereses personales. También la significan como el dar la cara por su equipo de trabajo, su escuela.

De acuerdo con Petersen y Plowman la responsabilidad puede definirse como la obligación de un individuo a cumplir un deber que es le ha asignado. <sup>47</sup>*Es una obligación resultante de la delegación de autoridad. Toma todos los aspectos específicos de las funciones de la posición que ocupa una persona, así como también las diversas demandas a las que se sujeta a causa de su rango y categoría en una organización*

La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: **la confianza**. Los directores confían en su comunidad, pero sobretodo en las personas responsables de su comunidad, del mismo modo que la comunidad confía en su director, por la responsabilidad que éste asume. Por ello podemos decir que cuando un director es responsable, también nos remite a que es maduro, pues el cumplir con sus obligaciones no siempre es algo agradable, generalmente requiere mucho esfuerzo y renuncia a otros gustos e intereses. Recordemos el ejemplo de la profesora Monzalvo cuando nos platica el trabajo que le cuesta interrumpir una clase con los niños para cumplir con las demandas de la supervisión; y en general el caso de todos los directores que nos comentaron las renunciadas a quehaceres más de tipo vocacional, por tener que cumplir con las cuestiones administrativas.

Lo anterior nos habla de otra cualidad que los directores desarrollan dentro de la responsabilidad: **la capacidad de ordenar prioridades correctamente**. Como hemos visto la cantidad de actividades que los directores tienen a su cargo es muy grande, por lo que se les hace necesario jerarquizar prioridades

---

<sup>47</sup> Petersen Elmore y Grosvenor Plowman, "organización y dirección de empresas", México, edit. Uteha, 1980, pág. 99.

para dar a cada cosa su tiempo y atención adecuada y de esta manera, llevar equilibradamente la dirección de la escuela, tal como sucede con el capitán de un barco, el cual debe estar pendiente de que todo marche bien, pues si sólo se concentra en un punto descuidará los demás y se provocará un desequilibrio que impedirá la buena marcha del barco.

De manera que nos encontramos con que los directores están constantemente al pendiente del cumplimiento de las acciones, pero no sólo en cuanto a que se hagan, sino a la calidad de las mismas. Recordemos a Miss Tere Rabell cuando nos comentaba de su presencia en el desarrollo de las acciones para cuidar que todo se cumpla, o cuando se encontraba el director Ángel en junta de consejo revisando como iban los preparativos de los próximos festivales pidiendo cuenta a los comisionados de cada cosa, también a la profesora Monzalvo cuando nos decía que su lugar no está en el escritorio sino en la acción para ver lo que se necesita y finalmente a la directora Lourdes al comentarnos la cantidad de carga de trabajo que tenía al tener que estar al pendiente de todo.

La responsabilidad directiva es por tanto, el cuidado constante de la comunidad y de todo lo involucrado con el logro de las metas institucionales. Es un compromiso con el mundo escolar para dar lo mejor de sí mismo y ayudar a que todos se desarrollen lo mejor posible.

## **6.2 Respeto**

Si bien es cierto que el respeto es la base de las relaciones interpersonales, no podría dejar de tomar importancia en la vida directiva de los protagonistas de esta investigación; quienes nos han comentado y manifestado de diversas maneras la importancia que le otorgan a la práctica de esta virtud.

Hemos considerado el respeto como virtud directiva, por la necesidad que los directores tienen de vivirla, al aceptar a su comunidad y no hablar mal de

los que piensan diferente a ellos, al tener sus propias convicciones y no renunciar a ellas para dar gusto a los demás, al exigir respeto entre sus colaboradores, entre otras concreciones. La vivencia de esta virtud de acuerdo a nuestros directores es de gran ayuda para lograr buenas relaciones, estabilidad, gusto por el trabajo, armonía laboral, permite el pluralismo para que todos tengan posibilidad de ejercer sus cualidades etc.

Un ejemplo lo notamos con el cuidado que pone la profesora Monzalvo para tratarse con su comunidad, para ella es importante no romper la barrera del respeto al cuidar no tutearse, ni permitir bromas pesadas. Otro ejemplo lo encontramos en el cuidado que procuran los directores para solicitar las cosas y no hablar con prepotencia. Tiene que ver también con el cuidado de limar las asperezas del mal carácter para dirigirse a sus comunidades.

Con lo que podemos apreciar el respeto directivo, en un sentido muy amplio; más allá del temor y de la complacencia. El respeto directivo consiste en aceptar las diferencias de cada miembro de la comunidad. Los directores con esta cualidad saben reconocer las cualidades de los demás y sus derechos, saben tratar a su comunidad con una clara visión de saber que son seres humanos muy valiosos. Los directores se dan cuenta que cuando desarrollan esta virtud, aprenden a construir con los otros.

### **6.3 Prudencia**

Muy relacionado el respeto se encuentra la prudencia del director, pues tiene que ver con una atención hacia los miembros de su comunidad de ser cauto y prudente para saber actuar y hablar. Cuando un director cuenta con el valor de saber dar a las personas un trato digno, es común que obtenga la virtud de la prudencia. Para David Isaacs<sup>48</sup>, la prudencia consiste en *saber recoger la información que enjuicia de acuerdo a criterios rectos y verdaderos, ponderar las consecuencias favorables y desfavorables para si mismo y para los demás*

---

48 Isaacs, David, La Educación de las Virtudes Humanas y su Evaluación, México, edit. Minos, 2007, pág. 329.

*antes de tomar una decisión, para después actuar o dejar de actuar, de acuerdo con lo decidido.*

La virtud de la prudencia en el mundo de nuestros directores tiene varias connotaciones. Se refiere a cuidar dejar claras las cosas sin avergonzar o herir a las personas, también a distinguir el momento y las palabras adecuadas para hacerlo, otra forma de esta virtud directiva es respetar la vida privada de sus colaboradores, no queriéndose enterar de todo como lo veíamos en el caso de la profesora Monzalvo al platicar con delicadeza con sus maestras, de igual manera los directores muchas veces toman el papel de confidentes por lo que necesariamente practican la prudencia al guardar los secretos de los que confían en ellos, y entre otras formas al actuar con inteligencia y cautela cuando se comienza a desatar un chisme como en el siguiente testimonio de la profesora Monzalvo:

*“...a veces se da el que fulanita ya anda de noviecita con menganito pero este es casado, sabes qué corazón..y primero que nada ubicarla en cuanto a que ¿vales eso como para ocupar un segundo lugar?, oye corazón no mira empieza así y así a manejarte, ¿qué puedes esperar de una relación así? mira..”*

o en otra ocasión que nos compartía, llamaba primero a cada parte involucrada por separado sin que la comunidad se enterara y después juntaba a los involucrados y platicaba con ellos como coordinadora del diálogo para llegar a una solución.

Como podemos notar, la prudencia ha sido y es fundamental en la acción de nuestros directores; la ejercen al prepararse para conocer y asumir mejor las realidades que les incumben como directores, al desarrollar su capacidad de observación, con el fin de conocer mejor la vida y forma de ser de sus colaboradores, al saber distinguir entre lo que es importante y lo que es secundario en la escuela, al buscar comprobar la fiabilidad de las fuentes de información antes de actuar, al luchar contra sus propios prejuicios, entre

muchas más concreciones.

La prudencia ha resultado imperiosa para nuestros directores, en el ejercicio de su autoridad, en la toma de decisiones, y en la coordinación de las relaciones humanas, al mismo tiempo que en el cuidado de un buen ambiente laboral.

#### **6.4 El amor al trabajo.**

El amor es una virtud importantísima en cualquier profesión, incluso está reconocida por el credo católico como la más importante en la vida del hombre, como lo comenta su Biblia en la carta a los corintios:<sup>49</sup>

*“Aunque hable las lenguas de los hombres y de los ángeles, si no*

*tengo amor, no soy más que una campana que toca o unos  
platillos*

*que resuenan. Aunque tenga el don de profecía y conozca*

*todos los misterios y toda la ciencia, y aunque tenga tanta fe que*

*traslade las montañas, si no tengo amor, no soy nada.*

*Aunque reparta todos mis bienes entre los pobres y*

*entregue mi cuerpo a las llamas, si no tengo amor, de nada me  
sirve.*

*Tres cosas hay que permanecen:*

*la fe, la esperanza y el amor. Pero la más excelente de las*

---

<sup>49</sup> 1 Cor. 13, 1-3. 13

*tres es el amor.”*

Esta cita bíblica es una inspiración quizá con naturaleza de índole poética, sin embargo nos ayuda a sensibilizarnos ante la inminente y necesaria práctica del amor en cualquier ámbito de nuestras vidas.

El significado que hemos hecho de la vivencia de nuestros directores tiene que ver con un amor creativo, es decir que impulsados los directores por el deseo de que el otro sea mejor y más pleno, desarrollan una fuerza, que los hace innovar y crear las formas más eficaces para conseguirlo en cada miembro de su comunidad. El amor que encontramos en el mundo directivo, queda lejos de la cotidiana idea de sentimentalismos, que se basa en el sentir bonito, sino que va más allá asumiéndola como compromiso gustoso de ayudar a que el otro sea mejor.

La enciclopedia Wikipedia, define el amor como: *un conjunto de [comportamientos](#) y [actitudes](#), incondicionales y desinteresadas, que se manifiestan entre seres capaces de desarrollar [inteligencia emocional](#) o [emocionalidad](#). El amor no sólo está circunscrito al género humano sino también a todos aquellos seres que puedan desarrollar nexos emocionales con otros, por ejemplo, delfines, perros, caballos, etc.*<sup>50</sup>

Frente a esta concepción, Karol Woltyla difiere al sostener que el amor es siempre una relación mutua de personas que se funda a su vez en la actitud de ellas individual y común respecto del bien.

Ante tales definiciones, hemos de decir que no podemos pretender agotar la definición del amor, por la cantidad de aspectos que abarca, pero si podemos hacer un acercamiento limitado a su comprensión. Por un lado nos encontramos en la primera definición, con el amor como conjunto de comportamientos y actitudes desinteresadas, en la segunda refiere también a

---

<sup>50</sup> <http://es.wikipedia.org>. Amor

la actitud pero específica que es siempre sujeta al bien. De estas dos concepciones encontramos semejanzas, sin embargo hay una diferencia que ha llamado mi atención y me gustaría resaltar: en la primera aceptan la capacidad del amor en cualquier ser vivo, y en la segunda se especifica que solo es entre seres humanos. Reflexionemos, el comportamiento es una característica que quizá sí podemos compartir con los animales, pero al hablar de actitud desinteresada no, pues aún cuando un animal tampoco busque recompensa a su “amor”, no es consciente de ello ni se propone vivir así, es parte de su esencia y punto; para que ese “amor” desinteresado se diera necesitaría haber elegido actuar así por la razón de anteponer a sus intereses el beneficio y la felicidad del otro. Y si además esta actitud se encuentra sujeta al bien se necesita tener conciencia de lo que es el bien, lo que un animal no tiene capacidad de diferenciar. Por ello, sostenemos que los animales al tener instintos, podrán mostrarse agradecidos o leales, pero nunca experimentar el amor, pues carecen de inteligencia, libertad y voluntad, facultades superiores del ser humano.

El amor, por tanto, es una facultad específica del ser humano y por ello tan valiosa, y el amor que los directores experimentan hacia su trabajo se convierte en un regalo especial y único de la vida, por ser el hombre la única persona capaz de trabajar y más aún de trabajar con amor, que hace una gran diferencia. En donde los directores aman el trabajo y aman con el trabajo. Aman el trabajo cuando aman lo que hacen, lo valoran como un privilegio, realizándolo con gusto; y aman con el trabajo cuando los directores utilizan su labor como instrumento para amar, al servir entregando su tiempo y persona a la comunidad. De la misma manera los directores han recibido amor de su comunidad y fomentan, una dinámica escolar de dar y recibir amor constantemente y en todo lo que se haga.

Este amor directivo, no es mencionado como tal en el discurso de nuestros directores, sin embargo después de definir lo que es el amor; podemos encontrar varias acciones de nuestros directores teórica y prácticamente ordenadas al amor.

En este sentido hemos asumido la virtud del amor al trabajo como la capacidad para apreciarlo, ejecutarlo con ánimo, con alegría, lo mejor posible, de valorar y recibir el amor del otro en su trabajo y en su persona, y por tanto de promover el mismo amor en el trabajo de los demás. No se trata de una visión ideal de nuestros directores; sino de un esfuerzo diario que se encaminan a conseguir los aspectos que acabamos de señalar. Se trata de una acción constante que busca el beneficio y crecimiento de la comunidad. Nuestros directores nos han dado clara evidencia de la tenacidad con que buscan ayudar **a ser y hacer mejor** a su comunidad.

En una ocasión escuché a una persona que decía: “para el que ama no existe la rutina ni el aburrimiento, pues el amor todo lo hace nuevo”, lo cual me llamó mucho la atención y ahora me parece muy claro, pues los directores, como decíamos anteriormente, motivados por el amor crean diversas formas de amar a su comunidad, impidiéndoles caer en una rutina sin sentido, sin reflexión. Para llevar a cabo su acción, han desarrollado la capacidad de amar primero a su comunidad, por quien trabajan, a quien protegen y de quienes se responsabilizan, como lo veíamos en el capítulo anterior (vease punto 2. Sentido de pertenencia: Identificarse y compenetrarse con su comunidad). Nuestros directores experimentan el amor al desprenderse de sus gustos y preferencias personales. Esta dinámica es la misma que sucede cuando un padre de familia se desprende de gustos y caprichos por entregarse a sus hijos y recibe su recompensa en el amor de sus hijos.

El amor de los directores al trabajo comprende infinidad de concreciones que hablan de una entrega generosa y desinteresada en beneficio de los demás. Cuando decimos desinteresada, se podría pensar que no es así por no ser la dirección un trabajo altruista que no reciba ninguna remuneración económica; pero la realidad es que aunque los directores reciben un sueldo muchos de sus esfuerzos y renuncias no se encuentran representados en su percepción o incluso pudieran considerarse innecesarios.

Algunas de estas concreciones las podemos identificar en los siguientes



testimonios:

- ❖ *“...no tengo temor a hablar con ellos abiertamente porque se que por dar solución a la problemática de los niños tengo que ser así, y lo soy, vamos no me he encontrado con papás que hasta el momento por decirles la verdad me abofeteen afortunadamente, pero sí hemos encontrado solución a esas formas de ser”*
- ❖ *“entonces a veces estoy pero si emocionadísima y los niños están muy interesados en la clase y me hablan de la supervisión escolar que tengo que acudir a recoger tal documento”.*
- ❖ *“...y cuando me hacen observaciones que tengo que modificar algunas cosas lucho por modificarlas.”*
- ❖ *“pero de repente tenemos el problema de que hay un familiar muy cercano o alguno de nosotros se enferma y no van a ser nueve días a lo mejor va a ser hasta un mes, entonces ya voy a dejar yo, yo, voy a dejar el reglamento a un lado y me voy a ir por el lado de que esa persona necesita estar con su familiar porque ya esta muy grave”*
- ❖ *“...es un ambiente muy bonito el que tenemos entre los maestros, es un ambiente donde nos comunicamos, donde platicamos, donde escuchamos al otro, donde el momento en el que alguien está en un momento muy duro siempre sabe que ahí estamos los demás a un lado.”*
- ❖ *“llega un momento en que se hace rutina, si es cierto, entonces como ya sabes qué funciona. Entonces creo, digo en este momento el significado es algo muy fuerte como compromiso, es un compromiso muy especial,... hay cosas que ya las sacas pues así como una rutina, pero no debe de ser, debe de ser el significado que debe de tener es un compromiso muy claro de servicio, de servicio con los*

*demás.”*

En los testimonios anteriores podemos apreciar el amor en la acción de los directores, en la decisión de hacer las cosas por el bien de su comunidad, en esa lucha diaria por desprenderse de ellos mismos por entregar su persona al servicio de los demás, en el valor de dar la cara por su comunidad, en el esfuerzo diario por ser mejor para ayudar a ser mejores a los demás, en la humildad para reconocer sus errores y remediarlos.

El amor que han vivido los directores lo llevan a cabo en el encuentro con el otro, en el momento que se esfuerzan por comprenderse y ayudarse a ser otros, lo que les permite al mismo tiempo verse en el otro y maravillarse de su capacidad de amar. De manera que lejos de ser el amor un sentimiento, es una concreción que implica muchos sentimientos, pero no son los sentimientos en sí mismos el amor sino el impulso que provoca una acción de amor.

El amor es lo que otorga un significado al trabajo, es lo que le da sentido a la acción, es el motor para trabajar más y mejor. Me gustaría traer a colación en este momento una anécdota de la Madre Teresa de Calcuta que completa lo he hemos venido diciendo:

*“En una ocasión uno de los reporteros que se encontraba haciendo un reportaje sobre la labor de la religiosa con los leprosos, asombrado le preguntaba – madre cómo es que hace todo esto arriesgando su salud, yo no lo haría ni por \$1000 000 000, la madre le respondió, tienes razón, yo tampoco lo haría por \$1000 000 000, sólo por amor.”*

Aunque no es frecuente encontrar directores que nos hablen del amor como tal en su labor, en el encuentro con los directores de esta investigación, pudimos percibir con claridad que su labor directiva se encuentra impregnada de éste, debido a la pasión y el interés con que trabajan para su comunidad, y es que hemos comprendido que la función directiva requiere tal entrega del director que resulta difícil no actuar con amor. Nos dimos cuenta que incluso la

directora que sentí más insegura y angustiada con su labor, precisamente encuentra la fuerza para soportar todas las complicaciones que vive como directora, en el amor. Y no encontramos la señal de su amor en que todo lo haga bien y siempre con la mejor cara; sino en el esfuerzo que pone en su persona y las acciones encaminadas a conseguir un ambiente más humano.

## CONCLUSIONES

En la historicidad de los directores, donde cobran lugar sus expectativas sobre su proyección como tales, es que ellos construyen el significado de ser director. De manera que podemos decir, a partir de la investigación realizada, que obtuvimos evidencia de que a ser director se aprende siendo director.

Existen ciertos valores, virtudes, habilidades, conocimientos etc. que necesariamente aprenden los directores al vivirse en el mundo escolar como tales. No cabe duda de que pueda haber directores que no sean sensibles a esto, pero podemos suponer que seguramente viven su ejercicio directivo con más conflictos, preocupaciones y que incluso pueden experimentar la frustración; pues los elementos estructurales que desprendimos de los testimonios obtenidos, dan clara cuenta de ser inherentes a la acción directiva.

Siendo la escuela una comunidad que interactúa para conseguir un aprendizaje conjunto, al formar parte de ella los directores, se ven en la necesidad de aprender a vivir “en ese mundo”, lo que implica empaparse del mismo y ser sensible a el, no desde el discurso ni en lo ideal, sino en una realidad tangible que incluso les demanda ser de determinada manera.

En un inicio nosotros entendíamos que fundamentalmente el director “era”, independiente de los demás, pero ahora hemos aprendido que es en la medida que los otros lo reconocen como tal, y paradójicamente en la medida que él aprende a hacerse reconocer por los demás.

Es conveniente decir, que la investigación sobre el objeto de estudio que nos ha ocupado, en los aspectos constitutivos del director, no ha agotado la variedad de interrogantes existentes sobre el tema. Sin embargo el proceso comprensivo que hasta ahora hemos hecho, aporta un nuevo enfoque en la manera de concebir la función directiva. Dando un paso de la teoría al margen de la realidad, para pasar a la teorización de la realidad. Sin embargo también plantea la necesidad de promover más el análisis comprensivo hacia la figura

del director para saber proporcionar como pedagogos más y mejores herramientas desde las propias preocupaciones del director.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Blanchard, Ken, “*¡Bien hecho!*”, México, Edit. Norma, 2004.
- Bocanegra Gastélum, Norma “La nueva escuela I, Dirección, liderazgo y gestión escolar”, México, Edit. Paidós, 2001.
- Borrell, F (1996). “*Cómo trabajar en equipo*” Barcelona, Ediciones Gestión, 2000.
- Broca, Sttephen L., “Acción y conducta: Tomas de Aquino y la teoría de la acción”, Barcelona, Ed. Herder, 2000.
- Broca, Sttephen L., “Acción y conducta, Tomas de Aquino y la teoría de la acción”, Barcelona, Ed. Herder, 2000.
- Chevrot Georges , “*Las pequeñas virtudes del hogar*”, Barcelona, Edit. Herder, 1966.
- Coreth, Emerich, “*¿Qué es el hombre?*”, Barcelona, Edit. Herder, 1991.
- Cruz José, “*Cómo romper paradigmas y provocar el cambio*”, colecciones. XXI, México, Edit. Orión, 2001.
- Real Academia Española, “*Diccionario de la Lengua Española*”, Madrid, Espasa-Calpe, 1950.
- Documentos del Concilio Vaticano II, GS. 12
- Freire, Paulo, “*Pedagogía de la autonomía*”, Buenos Aires, edit. siglo veintiuno, 2002 .

- Freire, Paulo, *“Pedagogía del oprimido”*, Uruguay, Edit. Siglo XXI, 1999.
- Frigeiro Graciela, Margarita Poggi y Guillermina Tiramonti, *“Las instituciones educativas cara y ceca: elementos para su comprensión”*, Buenos Aires, edit. Troquel, 1996.
- García Requena, Filomena, *“Organización escolar y Gestión de centros educativos”*, Malaga, Edit. Aljibe, 1997.
- Isaacs, David, *La Educación de las Virtudes Humanas y su Evaluación*, México, edit. Minos, 2007.
- III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros, *“Liderazgo y organizaciones que aprenden”*, Bilbao, Edit. I.C.E, 2000.
- James Junter, *“la paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo”*, Barcelona, Edit. Urano, 1999.
- Larrañaga Ignacio, *“Sube conmigo”*, México D.F., Edit. San Pablo, 2003.
- Larroyo, Francisco, *“La ciencia de la educación”*, México, Edit. Porrúa, 1983.
- Llanes Tovar, Rafael, *“Formación humana”*, México, Edit. ef, 1997.
- Llano Cifuentes, Carlos, *“humildad y liderazgo”*, México, ediciones Ruz, 2004.
- Llano Cifuentes, Carlos y Santiago Martínez Saez, *“El trabajo”*, México, edit. Minos, 1998.
- Max Scheler, *“Ética: nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético”*, Madrid, ed. Caparrós, 2001.

- Morín Edgar, *“Los siete saberes básicos para la educación del futuro”*, México, UNESCO, 1999.
- Ortega y Gasset, José, *“La rebelión de las masas”*, Madrid, edit. La Librería, 2002.
- Paulo freire, *“Pedagogía de la autonomía”*, México, edit. Siglo XXI, 2002.
- Palacios, Jesús, *“La cuestión escolar. Críticas y alternativas”*, España, edit. Laia, 6° ED. 1984.
- Pastrana Flores, Leonor Eloína, *“Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica”*, México, CINVESTAV, 1997.
- Peters, R.S., *“Desarrollo moral y educación moral”*, México, edit. fce, 1984.
- Petersen Elmore y Grosvenor Plowman, *“organización y dirección de empresas”*, México, edit. Uteha, 1980.
- Reilly, William J., *“Relaciones humanas y venturosas”*, Nueva York, edit. Herrero Hermanos, 1971.
- *Sagrada Biblia* 1 Cor. 13, 1-3. 13
- Santos Guerra, M.A, *“La escuela que aprende”*, Madrid, Edit. Morata, 2000.
- Santos Guerra. M. A., *“La escuela, comunidad crítica de aprendizaje”*, Madrid, 2000.
- Suárez Díaz, Reynaldo, *“La educación”*, México, Edit. Trillas, 1983.
- Tadeo da Silva, Tomaz, *“Espacios de identidad”*, Barcelona, edit. Octaedro, 2001.



- Pozner, Pilar, *“Gestión Educativa Estratégica”*, Buenos Aires, UNESCO,, IPE, 2000.
- UNESCO, *“Liderazgo”*, Buenos Aires, IPE,2005
- UP, *“Los líderes del futuro y las escuelas de negocios : programa master en dirección de empresas”* , México , ed. UP, 2000.
- Tlaseca Ponce, Marta Elba, *“El saber de los maestros en la formación docente”*, México, UPN, 2001.
- Woolfe, Lorín, *“Valores para líderes contemporáneos”*, México, ed. CECSA, 2004.
- Ziglar Zig, *“Nos veremos en la cumbre”*, México, Edit. Diana, 1978.

## REVISTAS

- *“El enigma del hombre. Reflexiones antropológicas sobre la dirección”*. ISTMO. Edit. Centros Culturales de México, Enero-Febrero, 2003. Año 45, No. 264, Págs. 56-61.
- *“Enseñar a emprender: Reto de las escuelas de negocios”*. ISTMO. Edit. Centros Culturales de México, Enero-Febrero, 2003. Año 45, No. 264, Págs. 6-11.
- Coronel Llamas, José Manuel. Investigación en la escuela. En: *“gestionar no es liderar: reflexiones sobre el concepto de liderazgo y sus repercusiones en una gestión democrática de los centros”*,Madrid, Revista de educación, No.34. 1998.

## MESOGRAFÍA

- **Gestión y administración.**  
<http://ccu.maz.uasnet.mx/maryarena/noviembre98>
- **Métodos cualitativos.** <http://www.monografias.com/>
- **Definición de habilidad.** <http://es.wikipedia.org/>
- **Nociones de virtud.** <http://www.e-torredebabel.com>
- **Estudios sobre el Amor.** <http://es.wikipedia.org>.
- **Definición de autenticidad.** <http://www.proyectosalohogar.com>
- **Valores y principios: la dignidad humana y sus implicaciones éticas.**  
<http://www.aceb.org>.
- **Estudios sobre el conocimiento.**<http://www.daedalus.es>.
- **Filosofía de Wojtyla.** <http://www.philosophica.info>