



GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CAMPO PRÁCTICA
EDUCATIVA

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y SUS IMPLICACIONES
EN EL COLECTIVO

TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
EDUCACIÓN

P R E S E N T A:

LAURO REYES TAVERA.

DIRECTORA DE TESIS

DRA. FCA. ELIA DELGADILLO SANTOS

TULANCINGO HGO.

DICIEMBRE DE

2008.

**GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CAMPO PRÁCTICA
EDUCATIVA**

***LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y SUS IMPLICACIONES
EN EL COLECTIVO***

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
EDUCACIÓN**

**P R E S E N T A:
LAURO REYES TAVERA.**

DIRECTORA DE TESIS

DRA. FCA. ELIA DELGADILLO SANTOS

TULANCINGO HGO.

DICIEMBRE DE

2008.

2

ÍNDICE

| | Pág. |
|---|------|
| RECONOCIMIENTOS..... | 1 |
| INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| Apartado Metodológico..... | 16 |
| a). Antecedentes Metodológicos..... | 18 |
| b). Adscripción a una Metodología..... | 20 |
| c). Acceso al Campo de Investigación..... | 21 |
| d). Técnicas de Investigación..... | 23 |
| e). Organización de los Datos..... | 25 |

CAPÍTULO I

| | |
|--|----|
| La Escuela: Un lugar de Tradición..... | 28 |
| Introducción..... | 28 |
| 1. Entorno Inmediato..... | 29 |
| 1.1 Colonia Centro..... | 29 |
| 1.2 La Escuela como Tradición..... | 42 |
| 1.3 Escenarios de la Escuela..... | 53 |

CAPÍTULO II

| | |
|--|-----|
| Estrategias del Director para la Organización de la Escuela..... | 71 |
| Introducción..... | 71 |
| 2.1 La Escuela y los Sujetos..... | 72 |
| 2.2 La Escuela y su Dirección..... | 79 |
| 2.3 La Escuela y su Gestión..... | 87 |
| 2.3.1 Dimensión Pedagógica Curricular..... | 89 |
| 2.3.2 Dimensión Organizativa..... | 93 |
| 2.3.3 Dimensión Administrativa..... | 99 |
| 2.3.4 Dimensión Comunitaria y Participación Social..... | 101 |
| 2.4 La Escuela como Organización..... | 103 |

| | |
|---|-----|
| 2.5 La Escuela donde Interactúan Sujetos..... | 114 |
| 2.6 Control en la Escuela..... | 121 |
| 2.7 Una Democracia Dirigida..... | 126 |
| 2.8 Confianza y Libertad en el Trabajo..... | 130 |
| 2.9 Buscar ayuda en los demás Compañeros..... | 132 |

CAPÍTULO III

| | |
|--|---------|
| Nuevas Relaciones entre el Colectivo Escolar a partir de la Organización del Director..... | 137 |
| Introducción..... | 137 |
| 3.1 El Director siempre está con nosotros..... | 138 |
| 3.2 Apoyo de los Padres con las tareas..... | 145 |
| 3.3 Algunos maestros son regañones y otros son buenos..... | 149 |
| 3.4 Ayuda a los Compañeros..... | 153 |
| 3.5 Confianza y Libertad..... | 159 |
| 3.6 Ambiente favorable en el Aula..... | 162 |
| 3.7 El Director como Líder Académico..... | 164 |
| 3.8 La relación entre el Maestro y el Alumno..... | 167 |
| 3.9 Relación de Trabajo y Autoridad..... | 174 |
| 3.10 Los Maestros y los Grupos de Oposición..... | 176 |
| 3.11 Confianza y Comunicación..... | 180 |
| 3.12 Los Maestros Comprensivos..... | 182 |
| 3.13 Comprensión entre Maestros y Niños..... | 184 |
| 3.14 Inteligencia y Táctica del Director..... | 187 |
| COMENTARIOS FINALES..... | 190 |
| BIBLIOGRAFÍA GENERAL..... | 197 |
| ANEXOS..... | 203 |

RECONOCIMIENTOS

Tener la oportunidad de formarme en la Universidad Pedagógica Nacional, ha sido de gran trascendencia para mí como docente, ya que me permitió replantear muchas cuestiones sobre la práctica y me brindó un abanico de posibilidades de conocer diversos paradigmas para ir modificando y transformando las concepciones que tenía acerca del mundo. Es así como agradezco y reconozco el trabajo de la Universidad por brindarme estos espacios de formación.

Mi reconocimiento a todos los asesores que de alguna forma contribuyeron a mi formación dentro de este posgrado brindándome sus valiosas enseñanzas y orientaciones para la construcción de este trabajo. Pero un reconocimiento especial a la Dra. Francisca Elia Delgadillo Santos por valioso acompañamiento y asesoría en el Seminario de Titulación y la Conformación de la Tesis.

Reconozco y agradezco al Dr. Alfonso Torres Hernández, Director General de la Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo, por sus comentarios y orientaciones para la construcción final de la tesis que se presenta dentro de este documento. También agradezco las orientaciones y comentarios de la Dra. Alma Elizabeth Vite Vargas, quien con mucha sabiduría me ayudó para conformar el producto final. Mi reconocimiento también para el Mtro. Francisco Robles Ángeles, y el Mtro. Alejandro Castilla Ángeles por sus valiosos comentarios para la construcción de este trabajo.

Finalmente quiero agradecer a mi familia, amigos y compañeros de trabajo por su motivación y apoyo moral para la conclusión del posgrado y conformación de la tesis.

INTRODUCCIÓN

Hablar de la gestión, organización y liderazgo no se puede hacer de manera aislada ya que cada una de estas acciones se relacionan entre si y que una es consecuencia de la otra. Es así como la gestión escolar se entiende, como las diversas acciones que se dan de manera dinámica, por el colectivo escolar orientado a mejorar la organización de la escuela, las iniciativas, los esfuerzos, los espacios escolares, las relaciones entre los sujetos que integran dicha comunidad. Desde estas mismas ideas *“la actividad de la dirección es necesaria para mantener de forma eficiente el funcionamiento de la organización y se consigan los objetivos.”*(SEP/PRONAP, 2000:49). Por otro lado, el liderazgo juega un papel muy importante dentro de la organización escolar, ya que *“el liderazgo se ocupa de crear ciertas condiciones en las que todos los miembros de la organización puedan dar lo mejor de sí mismos en un clima de compromiso y desafío”* (SEP/PRONAP, 2000:49). Por un lado la acción directiva permite que la organización escolar funcione bien, y el liderazgo de parte del director ayuda a que funcione bien la organización de la escuela.

Desde esta perspectiva se entiende a la gestión como la posibilidad de poner en marcha el trabajo colectivo e interactivo que permita la toma de decisiones conjuntas en donde cada uno de los sujetos que en ella participan sean vistos en toda la potencialidad de los aporte de cada uno de ellos, y en donde *“todos los miembros de la comunidad educativa en función de sus capacidades y competencias puedan y deban intervenir en la gestión del centro”* (Antúnez. 1993: 61). En este sentido, la gestión en la escuela no únicamente se centra en el director, si no que se involucra toda la comunidad escolar, como alumnos, docentes, padres de familia y autoridades educativas, quienes persiguen un fin común en beneficio de todo el colectivo escolar.

Se habla de la gestión escolar como un inicio, debido a que la organización escolar forma parte de ella, ya que la investigación que se realizó se encontró más significados en relación a la organización escolar. En esta misma lógica la

investigación que se realizó, en un principio se empezó a enfocar sobre las estrategias didácticas que emplea el maestro al interior del aula en la escuela primaria, sin embargo, al ir directamente al campo, se fueron descubriendo otras cosas que tenían que ver más con la organización escolar de parte del director, que las estrategias didácticas que emplea el maestro dentro del aula.

Partiendo de que la gestión escolar, son acciones que se ponen en práctica de manera dinámica dentro del colectivo escolar para mejorar la organización de la escuela. Desde estas ideas, la escuela vienen a ser el espacio; el escenario donde se desarrolla lo educativo escolar, lo administrativo, lo pedagógico, lo oficial. Por consiguiente la gestión escolar es *“un proceso muy complejo que involucra diversos saberes, capacidades y competencias dentro de un código ético que establezca la conducción acertada de la organización hacia el logro de la misión”* (Topete, 2001:1).

Considerando a la gestión escolar como un proceso que involucra a todos los miembros que conforman una institución, lo que se trata de mostrar en este trabajo es la manera de cómo el director de la escuela estudiada, dentro de su actividad gestiva, pone en práctica diversas estrategias de organización y que estas a su vez generan nuevas relaciones con el colectivo escolar. En este afán del director por involucrar a los docentes en las diversas actividades que se organizan en la escuela pone en juego varios estilos de liderazgo que le permiten ir involucrando al colectivo escolar dentro de esta organización. A partir de estas ideas,

Al liderazgo lo vamos a entender, como un proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común (...) la noción de liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales (Universidad Pedagógica Nacional, 2007:45).

Desde esta perspectiva, el líder que dirige la institución es alguien que motiva e influye en los miembros del colectivo escolar para realizar las actividades dentro de la escuela. En este sentido el líder tiene la capacidad de ir modificando actitudes y comportamientos de sus seguidores tanto en

situaciones formales como informales. Es así como dentro de la organización escolar, el director emplea diferentes estilos de liderazgo dentro de la gestión escolar. Tomando en consideración las ideas anteriores, el liderazgo es un fenómeno que surge de la relación entre dos o más sujetos, quienes persiguen un fin común. Dentro de esta relación que se establece entre los sujetos, el líder asume un rol, de guía, de orientador, de alguien que estimula y motiva a sus seguidores para que se logren los propósitos dentro de la organización escolar. Desde esta lógica, el liderazgo del director, implica generar cambios con los maestros, alumnos y padres de familia. Continuando con estas mismas ideas,

El directivo como líder es aquel que funciona como cable conductor de la organización, como el motor principal que impulsa a la maquinaria a funcionar de manera eficaz (...) El directivo, como persona profesional hace uso de toda sus experiencias y conocimientos para ejercer entre los miembros su influencia y con ello promover la consecución de las metas institucionales” (Universidad Pedagógica Nacional, 2007: 52).

Dentro de la organización escolar, el director como líder, es alguien que funciona como conductor de la misma organización escolar, que impulsa al colectivo a funcionar de manera eficaz en la realización de las actividades para alcanzar las metas y los propósitos que se plantean desde un inicio. En este sentido el director como un profesional, guía, orienta y ejerce influencia entre los miembros del colectivo para promover e impulsar a que se cumplan las metas de la institución. Desde esta lógica, a la gestión la vamos a entender cómo,

Aquello que surge de la interrelación entre sujetos y escuela y que define a los siguientes componentes: participación comprometida y responsable, liderazgo compartido, comunicación organizacional, espacio colegiado e identidad con el proyecto escolar que así mismo define la escuela. (Elizondo et al. 2001:160).

Tomando en consideración estos planteamientos la gestión escolar, se define desde la misma relación que se establece entre los sujetos, donde algo característico de ella es la participación comprometida de todos los

involucrados y una actitud responsable. En esta gestión, el liderazgo es compartido, se propician situaciones para crear los espacios colegiados y lugares para compartir donde se toman las decisiones de manera colectiva. Estos espacios es una estrategia que utiliza el director para compartir experiencias, para tomar decisiones, y articular actividades con el grupo de docentes que integran a la institución.

Hablar de la organización escolar por parte del director, es de suma importancia, ya que en este proceso de investigación se pretende mostrar como dentro de la dinámica institucional la organización escolar del director se va construyendo y esta a su vez en un momento dado implica nuevas relaciones entre los sujetos que conforman la institución escolar. En este sentido, lo que se da a conocer es la forma de cómo el director va construyendo su organización, a partir de los sujetos que interactúan en la escuela. Cabe hacer mención como en esta construcción de la organización escolar por parte del director dentro de esta misma dinámica institucional queda al descubierto como esta organización está mediada por los estilos de liderazgo (interpersonal, participativo, administrativo, antagónico), dependiendo las circunstancias y situaciones que se viven dentro de la escuela.

Desde esta perspectiva *“la escuela como organización, es una realidad socialmente construida por los miembros que la componen, a través de procesos de interacción social y en relación con los contextos y los ambientes en los que funcionan”* (Escudero M. 1998:90). Aunado a estos planteamientos, la organización escolar se va dando a partir de las relaciones que se establecen con los sujetos que conforman la institución escolar. Dicha organización es una construcción social, que surge por una necesidad, sin embargo al considerarlas como *“unidades sociales han sido deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”* (Etzioni, 1993:106). Desde estas ideas la organización escolar es construida por los propios sujetos de manera racional, para alcanzar ciertos fines y propósitos de la propia institución. Tomando en consideración las ideas que se han venido trabajando sobre la organización escolar, ya que esta forma parte de la gestión

que ejerce el director dentro de una institución, se señala que:

La gestión de un centro escolar encuentra su importancia cuando se lleva a cabo entre todos, cuando existe un esfuerzo sostenido para que las acciones vayan precedidas de acuerdos entre las personas que a diario realizan el hecho educativo (...) de esa manera define a la gestión escolar como un proceso de acompañamiento que realiza el director hacia los profesores y hacia la escuela, para favorecer el crecimiento personal e institucional. (Maquiegui, 1997: 57,76).

Tomando en consideración estas ideas lo que se va mostrando en este trabajo es la manera de cómo el director organiza a la escuela, involucrando a los profesores, tomando en consideración sus puntos de vista, haciendo el acompañamiento a los maestros para dar la solución a los problemas que ellos enfrentan en la organización de sus grupos. Es aquí como se puede mencionar que gestión, organización y liderazgo son tres procesos paralelos que no se separan, ya que la organización es consecuencia de la gestión, y que dicha gestión se encuentra mediada por los diversos estilos de liderazgo que emplea el director, por lo que en el desarrollo de este trabajo son tres cuestiones que se tocarán en el desarrollo de este trabajo. Dentro de la organización escolar se considera que la:

La gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y la hace participar en la relaciones que, a su vez, entre los diferentes actores de la comunidad educativa, incluyendo la comunidad externa (...) Por otra parte, gestión es un sustantivo que denota acción, una acción de carácter creativa, y como tal supone cierta intencionalidad y cierta dirección de los sujetos implicados” (SEP/PRONAP, 2002:126).

A partir de estas ideas, la gestión escolar, no única se centra en el director, sino que es una acción de carácter creativo que involucra al colectivo escolar como los docentes, alumnos y padres de familia. Tomando en consideración los planteamientos anteriores, lo que se puede evidenciar es que el director, dentro de su organización emplea el liderazgo de manera interpersonal en ocasiones, en otras de manera participativa y democrática. En esta misma

lógica, de alguna forma la gestión que ejerce el director tiene que ver con la misma dinámica institucional. Es importante mencionar, que dentro de esta construcción de la organización, se muestran las relaciones de poder, los antagonismos, las negociaciones, los consensos que se establecen entre el director y los docentes para la toma de decisiones.

Desde esta lógica, el poder entonces es una acción sobre las acciones de los otros, sean estas acciones presentes, eventuales o futuras (...) el poder es una relación en la cual unos guían y conducen las acciones de los otros, es decir que el poder no solo reprime, sino también induce, facilita, dificulta, amplía, limita y hasta puede prohibir, aunque no es la prohibición la forma más importante, ni siquiera la privilegiada. (García, María, 2005:37).

En este sentido, la organización escolar también está mediada por las relaciones de poder que se dan dentro del colectivo escolar, ya que el poder no es reprimir a los sujetos, sino que también induce, incentiva, facilita, influye en la forma de pensar de los demás. Dentro de la organización, existen acciones, sobre las acciones de los otros, donde dicha relación se manifiesta, guiando y conduciendo las acciones de los otros. Desde esta perspectiva el poder que se manifiesta en la organización escolar, no únicamente reprime, sino que también induce y facilita el trabajo dentro del colectivo escolar. Tomando en consideración estas ideas, la organización escolar,

La organización escolar permite el desarrollo de relaciones de poder y les da un carácter permanente (...) el poder como ya se ha dicho, no existe por sí mismo, solo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo dos actores, o en la que ya están involucrados, por medio del cumplimiento de una tarea determinada (Crozier, 1990: 65).

A partir de estas ideas, tanto el poder como la organización se encuentra totalmente ligados entre sí, ya que el director y el colectivo escolar no pueden alcanzar sus propósitos más que porque el ejercicio de las relaciones de poder, pero al mismo tiempo no se puede ejercer el poder entre el colectivo escolar, sino se persiguen la misma metas y propósitos. Es así como la organización

escolar, crea poder por la forma de cómo se organizan las actividades, como se establecen las relaciones comunicativas entre los sujetos, así como de la forma en que se establecen las negociaciones en la toma de decisiones.

En estas relaciones que se establecen entre los docentes y el director, el liderazgo pedagógico por parte del director, se hace presente en todo momento, ya que constantemente está propiciando situaciones para que los docentes analicen diversas problemáticas de índole pedagógico desde el colectivo escolar, en todo momento invita a los maestros que revisen los materiales del currículo, como los propósitos, contenidos, la metodología para una mejor organización de las actividades dentro de su grupo. Desde esta óptica el papel del director como líder pedagógico es:

Facilitar el trabajo de los maestros y en el desarrollo profesional de los mismos, esto, lo convierte en un intermediario que posibilita que el grupo de maestros a su cargo compartan sus conocimientos y experiencias; en poner mayor énfasis en detectar sus necesidades, y en crear un clima conducente para el mejoramiento profesional de los mismos. (Torres, et al, 2007:158).

Desde estas ideas el director hace el acompañamiento pedagógico a los docentes coordinando y orientando las actividades pedagógicas para que los alumnos alcancen y logren los objetivos que se persiguen. Este acompañamiento propicia que los docentes compartan sus conocimientos y experiencias para la solución de algunas problemáticas que enfrentan dentro de su práctica docente. En este sentido, la gestión del director dentro de la organización, es también pedagógica, ya que el papel del director es el de un propiciador del trabajo en equipo, promoviendo con esto el intercambio y la colaboración de los profesores para que estos transformen su práctica y promuevan aprendizajes significativos en los alumnos. Desde esta lógica,

La gestión se le considera como el conjunto de diversas prácticas de conducción de las instituciones para alcanzar sus objetivos, e implica la creación de condiciones de trabajo propicias, formas de organización

y de comunicación, a través de una utilización adecuada de los recursos existentes” (Torres Mercedes, 2004: 97).

Tomando en consideración las ideas que se han venido planteando, la escuela como organización compleja, que posee un entramado de relaciones entre personas, contenidos, recursos, requiere de la gestión para cumplir con el compromiso social que le ha sido encomendado. Cumpliendo con estos mismos objetivos dentro de la escuela las nuevas formas de cómo organizar una escuela tiene implicaciones y por lo consiguiente genera nuevas relaciones entre los sujetos que conforman la escuela. Las nuevas estrategias de organización propicia que se resinifiquen las prácticas en la escuela, por consiguiente se establecen nuevas formas de relacionarse entre los docentes, surgen grupos adversarios y aliados que vienen a crear nuevas formas de relaciones de poder, y estilos de liderazgo.

En estas nuevas formas de organización por parte del director se muestra, como a partir de ellas se establecen nuevas relaciones entre los sujetos que conforman a la institución escolar. Cabe hacer mención que dentro del apartado que nos habla sobre las nuevas relaciones que se establecen a partir de la gestión escolar que ejerce el director, también se muestran los estilos de liderazgo, las relaciones de poder y de control que se juegan en las relaciones que se establecen entre los sujetos.

Antes de mostrar cómo se fue desarrollando el trabajo de investigación, quiero mencionar, por qué desde el primer capítulo se hace alusión del antes y después en la gestión directiva. En el momento de ir aplicando las entrevistas, los docentes hacen mención del antes y ahora cuando se referían al director anterior y el director de ahora. En los comentarios que hacen van encaminados a hacer comparaciones de que el director anterior no les permitían participar o plantear sus puntos de vista para la toma de decisiones, si no que el director de ahora les permite participar, les toma en cuenta sus puntos de vista, lo consideran como un líder pedagógico, como alguien que siempre se preocupa por los problemas que les aquejan, y además es un director propiciador de situaciones donde involucra a todos para realizar las actividades que se

organizan la escuela. En este antes y después los maestros mencionan que los estilos de liderazgo que pone en práctica el director de ahora son más participativos, democráticos y afectivos, ya que el anterior era más autoritario y no los tomaba en consideración para las tomas de decisiones.

Por lo que se refiere al estilo afectivo, consideran que el director es alguien que se preocupa por las diversas problemáticas que aquejan a los docentes, la actitud que asume es empática, ya que en todo momento el escucha, los orienta y les da consejos de cómo enfrentar los problemas. Lo mismo comentan los alumnos y padres de familia, que el director de ahora es más comprensivo, debido a que se acerca a nosotros, nos escucha, sabe entendernos, esto corresponde a los alumnos y por lo que se refiere a los padres de familia, comentan que director de ahora a diferencia del anterior, nos toma en cuenta, nos escucha, toma en consideración nuestros puntos de vista para organizar la escuela.

Cabe hacer mención también que este trabajo de investigación, se ubica desde 1996, cuando estaban los albores de la modernización, donde todos los docentes y directivos estaban bombardeados por los cursos de actualización, por tal motivo los maestros dan cuenta de que el director actual, asume una actitud más empática, más innovadora en relación al director anterior en la forma de cómo organizar la escuela. En esta preocupación del director por innovar la práctica, las estrategias de organización que ejerce en la institución van encaminadas a involucrar a todo el colectivo escolar, a que ellos participen en las tomas de decisiones, a que ellos se inmiscuyan en las actividades que se desarrollan, a que los padres sean partícipes de la organización escolar. Desde luego que a partir de estas estrategias de organización se establecen nuevas relaciones entre los sujetos, como de más compañerismo, de trabajo, de autoridad, hay grupos de oposición, antagonismos y confrontaciones entre los miembros del colectivo escolar.

Es importante mencionar, como estas nuevas formas de organizar la escuela, están dentro de una gestión más innovadora, donde *“el director tiene como*

tarea en la nueva gestión propiciar espacios de intercambio y comunicación que posibiliten la interacción entre distintos puntos de vista y la construcción de criterios comunes para organizar la escuela” (Antúnez, 1993: 65). Dicha gestión implica un cambio en la función del director de la escuela, quien deberá propiciar climas organizacionales favorables para el trabajo colectivo.

En este estudio y análisis de la temática que se maneja desde un principio como lo era, dar cuenta de cuáles eran las estrategias didácticas que emplean los maestros en educación primaria específicamente en sexto grado, en el momento de ir al campo para realizar la investigación, se fueron encontrando diferentes datos que de alguna forma permitieron ir reconstruyendo el objeto de estudio hasta darlo por concluido.

Una vez estando en el campo, en lugar de ir directamente a las aulas y observar a los docentes para ver como trabajaban en sus grupos, quiero mencionar que primero entrevisté al director de la escuela, después a los docentes, alumnos y finalmente a los padres de familia. A partir de esto se empiezan a generar datos, por lo consiguiente a descubrir cosas que se dan en *“una escuela por dentro” (Woods, 1993: 31, 47).* En este análisis desde la organización de la escuela, la relación del director con los docentes, la relación de los docentes con docentes, de docentes con alumnos, y con padres de familia, fue permitiendo encontrar significados de los sujetos en relación a la misma dinámica de la institución.

Posteriormente al ir directamente a entrevistar a los docentes se pudo dar cuenta de las nuevas relaciones que se establecen entre ellos por la gestión escolar que ejerce el director. Dichas evidencias muestran como la organización escolar tiene implicaciones directamente con la dinámica institucional, ya que en un momento dado, según las evidencias que se muestran en el capítulo III, el director es un líder académico, los padres de familia brindan más apoyo a las tareas escolares, hay un trabajo de más confianza y libertad, hay ambientes favorables en las aulas, hay confianza y comunicación, se establecen nuevas relaciones de trabajo y autoridad, se

manifiestan los grupos de oposición y se establecen relaciones de poder y control.

A partir de esto, entré en un dilema y una angustia ya que me ganaba la emoción por seguir indagando más cosas, pero a la vez pensaba, no estaré investigando cosas que no tienen nada que ver con lo que pretendía investigar desde un inicio, pero seguí leyendo cuestiones de *“etnografía”* (Bertely, 1994: 69), quien plantea que el proyecto de investigación únicamente es el punto de partida para realizar una investigación y no necesariamente hay que seguir de manera rígida sus pasos, sino que al ir al campo se pueden encontrar cosas que en un momento dado no estaban previstas.

Cabe hacer mención, que en esta búsqueda de datos y ganas de mostrar una realidad objetiva, del manejo de las estrategias didácticas que emplea el maestro al abordar los contenidos, se encuentran cosas, como cuestiones de liderazgo, relaciones de poder, división del personal docente, grupos de oposición, sin embargo, al ir construyendo el trabajo, se va descubriendo cosas que tienen que ver más con la organización escolar y estas a su vez están mediadas por los estilos de liderazgo que emplea el director dentro de la organización escolar.

A partir de lo que se ha mencionado anteriormente, uno de los propósitos del trabajo, es dar cuenta de una realidad de lo que ocurre en una escuela primaria, donde las nuevas relaciones que se establecen entre el colectivo escolar están determinadas por la organización escolar y esta a su vez está mediada por el estilo de *“liderazgo que emplea el director en el momento de organizar la escuela”* (Ball, 1987: 95). En dicha organización se ponen en juego diversos estilos de liderazgo por parte del director, que son: interpersonal. Administrativo, participativo, transaccional, democrático, antagónico y en algunos momentos se deja ver el transformacional.

Es importante mencionar, que en este trabajo en el capítulo II la realidad que se muestra, da a conocer como la organización escolar en una escuela se

construye a partir de la dinámica de los propios sujetos, y que a la vez esta organización determina y establece nuevas relaciones entre los sujetos que integran a la institución escolar. Así como también es importante mencionar, que en la construcción de esta organización, los docentes también ponen en práctica estrategias de sobrevivencia ante esta forma de organizar la escuela, ya que en un momento dado, en esa relación, hay negociaciones, consensos, se ponen en práctica varias formas de liderar según las circunstancias, o dependiendo de la dinámica institucional.

Cabe hacer mención que después de hablar de la escuela y los sujetos vamos directamente a las aulas donde se observa y se entrevista a los alumnos dando cuenta con esto como es *“la vida en las aulas”* (Jackson, 1991: 43, 77). Posteriormente al observar y entrevistar a los maestros y alumnos, se muestra la manera de cómo se establecen dichas relaciones entre la comunidad escolar, tal como se muestra en el capítulo III, donde se plantean nuevas formas de cómo relacionarse entre los docentes, alumnos y padres de familia. Se habla ya de un director como líder pedagógico, de alguien que propicia un trabajo de confianza y libertad, de alguien que siempre está pendiente que aquejan los docentes, de alguien que toma en cuenta a los padres de familia, de una persona que establece un clima confianza y comunicación entre el colectivo escolar.

Después de haber mencionado todo lo anterior el trabajo final queda de la siguiente manera:

Capítulo I. La escuela: Un lugar de Tradición. Aquí se hace mención de manera general de cuáles son las características del primer cuadro de la ciudad donde se encuentra ubicada la escuela para dar cuenta de que manera influyen y determinan las nuevas relaciones entre los sujetos al interior de la escuela. También se describe que tipo de padres de familia tienen sus hijos en la escuela y que actividades realizan fuera de ella, así como de la concepción que ellos como padres de familia tienen acerca de la escuela.

En este capítulo, aparte de hablar del entorno que rodea a la escuela, se muestra un análisis del porque los padres de familia consideran a la escuela como tradición, porque eligen esta escuela para sus hijos. También se realiza una descripción y análisis de los escenarios de la escuela desde la perspectiva de los sujetos, donde se da cuenta del significado que tiene para ellos, la explanada, la entrada, la secretaría, el monumento y las aulas que ocupan los alumnos, así como de la sala de lectura y el programa de red escolar. Dentro de este capítulo se empieza a evidenciar como la organización escolar va teniendo sus implicaciones dentro del colectivo y como consecuencia se establecen nuevas relaciones entre los sujetos.

En el Capítulo II. Estrategias del director para la organización de la escuela. Aquí se hace un análisis e interpretación de la manera de cómo el director organiza la escuela, cual es el liderazgo que emplea dentro de esta organización, así como de la relación que establece con los maestros, alumnos y padres de familia,

En este sentido se muestra que la organización del director se construye en relación a los sujetos que interactúan en la escuela y a la vez la influencia que ejerce sobre las nuevas relaciones que se establecen entre los sujetos. Desde la misma organización escolar que ejerce el director se deja entre ver el control y las relaciones de poder que establece el director con los docentes, ya que hay, antagonismos, confrontaciones, negociaciones y consensos en las tomas de decisiones en el momento de organizar la escuela.

Cabe hacer mención que en este capítulo, es donde se encuentra la tesis central del trabajo ya que a partir de las evidencias se pretende dar cuenta de cómo las formas de organización que ejerce el director se construyen a partir de la interacción con los sujetos y que este a su vez determina nuevas relaciones entre los docentes, alumnos y padres de familia. Pero si es importante mencionar que esta tesis relaciona a los tres capítulos, ya que en el primer capítulo se muestra de que manera el director organiza la escuela y la influencia que esta ejerce sobre los docentes, alumnos y padres de familia. En

el tercer capítulo amarra al segundo ya que aquí es donde se hace mención de cuáles son las implicaciones que tiene la organización escolar y cuáles son las relaciones que se establecen entre los sujetos.

En el Capítulo III. Nuevas relaciones entre el colectivo escolar a partir de la organización del director. Dentro de este capítulo, se hace un análisis e interpretación de las nuevas relaciones que se establecen entre los docentes a partir de la organización del director. Aquí se muestra desde lo que dicen los sujetos como el papel del director, como se relacionan los docentes entre si, como se relacionan con los alumnos, como es la relación con los padres de familia y de los estilos de liderazgo que se ponen en práctica mediados por la organización que pone en práctica el director. Desde lo que dicen los propios actores se muestra, como a partir de la organización del director, se establece un trabajo con más confianza y libertad, se establecen climas favorables en las aulas, se dan relaciones de trabajo y autoridad, se generan los grupos de oposición, se establecen los contactos de control por parte del director y se dejan entre ver las relaciones de poder y control desde la organización escolar.

Finalmente se presentan unas conclusiones donde se da cuenta de cuáles son las evidencias que se muestran en esta realidad escolar. Posteriormente se presenta una bibliografía general que me ayudó a fundamentar las evidencias empíricas y los anexos.

APARTADO METODOLÓGICO.

El enfoque interpretativo, uno de sus principios esenciales es interpretar y comprender la realidad social desde la perspectiva de los actores, para analizar los significados y sentidos de toda acción social en un contexto específico. Erickson, Frederick.

Para dar inicio a este apartado, quiero mencionar primero que este trabajo, se vino construyendo desde el desarrollo de la maestría, que fue de 1996 a 1998, pero al final de la maestría, se entregó un borrador de tesis al asesor para su revisión, y de esta manera asignar una calificación, sin embargo, la calificación no fue asignada, el borrador no se regresó a su destinatario, debido a que el asesor ya no estaba en la institución y se traspapeló. Quiero ser bien claro que con este comentario no se trata de culpar a nadie, pero si comentar que este proceder me desanimó mucho, y fui dejando de lado el trabajo para seguir trabajando como maestro frente a grupo en una escuela primaria y como asesor en la Universidad Pedagógica Nacional.

En este lapso, he participado en cursos nacionales, estatales, en diplomados y especializaciones que ha ofrecido la Universidad Pedagógica Nacional, así como también en los diferentes programas que ofrece la Institución como el Plan 94, Plan 90, y la Licenciatura en Intervención Educativa. Cabe hacer mención que después de diez años se retoma el trabajo de investigación, para continuar con el proceso de Titulación. Para ello solicité a la Universidad un asesor de tesis y me asignaron a la Doctora Elia Delgadillo Santos, quien de manera entusiasta me invitó a retomar el trabajo y seguir trabajando sobre lo que ya estaba. De inmediato me inscribí a la Universidad, ya que como comenté antes no tenía la calificación final del seminario de titulación. Una vez inscrito, empezamos a desarrollar el trabajo y entregué el borrador de tesis para que me asignaran la calificación del seminario de titulación.

Quiero reconocer que debido a la formación de la Doctora Elia Delgadillo

Santos en Gestión y Liderazgo, en el momento de platicarle sobre lo que estaba trabajando de inmediato me dio un abanico de posibilidades de cómo ir construyendo el trabajo desde lo metodológico, así como del contenido ya que en todo momento me sugería diversos autores sobre, relaciones de poder, gestión y liderazgo. Quiero también comentar, que el proceso de investigación lo empecé a realizar cuando yo era maestro frente a grupo, donde tuve la oportunidad de recopilar suficiente información, mediante las entrevistas, observaciones, diálogos informales, y la revisión de la bibliografía para hacer los análisis e interpretaciones de los datos encontrados. Pero ahora que estoy escribiendo esto, ya no soy maestro frente a grupo sino que ya soy director de esta escuela. Aquí entre nos quiero compartir algo con ustedes, ahora que ya soy director me he dado cuenta, que se me facilita más para poder interpretar y analizar los datos empíricos de los diferentes sujetos observados y entrevistados.

A partir de esto le empecé a encontrar sentido a lo que estaba haciendo, ya que como director me propuse revisar diferentes materiales de liderazgo, de relaciones de poder, de control, y de gestión. Quiero comentar que este trabajo en un principio lo inicié con la idea de revisar cuáles eran las estrategias didácticas que empleaba el maestro en el aula, en el momento de abordar los contenidos de aprendizaje, sin embargo, cuando se sigue investigando sobre esto se encuentran cosas que tienen diversos significados, como lo es la organización escolar de parte del director, quien tiene implicaciones y se generan nuevas relaciones a partir de esta organización.

Una vez que se analizan e interpretan las evidencias encontradas el trabajo queda conformado de la siguiente manera: “La Organización Escolar y sus implicaciones en el Colectivo”. Antes de entrar de lleno al trabajo al trabajo considero necesario mostrar cuál fue el recorrido metodológico que se realizó para la construcción del trabajo de investigación. Para ello se hace mención de algunos antecedentes metodológicos de las investigaciones que he realizado dentro de mi proceso de formación. Se hace mención también de la adscripción metodológica, como lo es el enfoque interpretativo. Me adscribo a este

enfoque, ya que desde el inicio lo que se pretende mostrar son las formas de cómo abordan las estrategias didácticas en el aula. Sin embargo, al ir avanzando en la investigación se van encontrando datos que dan más para mostrar las estrategias que emplea el director para organizar la escuela. Es aquí el porqué dicho enfoque me permite ir analizando e interpretando los significados desde los propios sujetos, para ir conformando el trabajo.

A partir de estas evidencias se va dando cuenta como las estrategias que utiliza el director para organizar la escuela generan nuevas relaciones entre los sujetos que interactúan allí. Después de la adscripción metodológica, nos vamos directamente al campo de investigación, después a la descripción de las técnicas que se emplean, la organización de los datos y finalmente se organiza el trabajo de investigación quedando de la siguiente manera: La Organización Escolar y sus implicaciones en el Colectivo.

a). Antecedentes Metodológicos

Las investigaciones que se han realizado, en relación a la educación, se han guiado desde diversas perspectivas y paradigmas, las cuales han respondido a diferentes momentos históricos y políticas educativas. Desde un principio cuando egresé de la Normal Básica realicé una investigación, bajo un paradigma positivista, cuya finalidad era buscar las causas de los fenómenos sociales, donde únicamente los resultados eran cuantitativos proporcionando un conocimiento de manera fragmentada y parcelada acerca de la realidad. Desde esta perspectiva, la realidad social, se mira desde fuera, se plantean hipótesis, se refutan o se verifican y la teoría únicamente se utiliza para validar los resultados encontrados dentro de las investigaciones bajo este paradigma.

Este tipo de investigación únicamente ha permitido ver a nuestra práctica como una realidad hecha, como acabada y estática. Un tiempo después cuando ingresé a la Universidad Pedagógica Nacional para estudiar la Licenciatura Educación Primaria Plan 85, tuve la oportunidad de acercarme a otros enfoques de cómo realizar investigaciones sobre educación. Para ello

revisamos el enfoque de la Investigación Acción, donde el punto de partida siempre fue la práctica docente. Cabe hacer mención que dentro de este proceso investigativo, primero realizamos una contextualización, para dar cuenta de cuáles son los factores que inciden dentro de la situación problemática.

Posteriormente, se plantea una situación problemática, se elabora un marco teórico y finalmente se propone una alternativa de solución. Quiero comentar que todo este proceso de investigación gira en torno a una serie de planteamientos que guían dicho proceso, ya que a diferencia del enfoque positivista, aquí no se plantean hipótesis, si no que se plantean preguntas iniciales que van orientando al procesos de investigación para problematizar la práctica docente. Desde esta perspectiva a la realidad social, se le concibe como algo que está en constante cambio, como algo dinámico, como algo que sufre cambios y modificaciones a partir de los diversos momentos históricos.

Una vez que termino la Licenciatura, hay la oportunidad de ingresar a la maestría en la misma Universidad. Para ingresar a ella uno de los requisitos principales fue elaborar un anteproyecto, sin embargo, como yo acababa de realizar una investigación desde el enfoque de la investigación acción, yo tenía la concepción que de que el anteproyecto debería ir encaminado a la intervención, ya que en un inicio planteaba una situación problemática ¿Cuáles son las estrategias didácticas que debe emplear el docente en la resolución de problemas matemáticos?, sin embargo, en el curso propedéutico, las lecturas que se revisaron fueron guiando la construcción del anteproyecto, hacia una investigación y producción de conocimientos, ya que la finalidad no era buscar la solución de una situación problemática, sino que la investigación *era “ una indagación, una búsqueda de nuevo conocimiento y de nueva comprensión” (Woods, 1988: 31).*

Poco a poco la metodología se empezó a definir, con métodos e instrumentos acordes a una investigación interpretativa, como las observaciones participantes, a los maestros al interior de las aulas, específicamente en el

manejo de las estrategias didácticas con contenidos de matemáticas, así como de entrevistas no estructuradas con los maestros, director, padres de familia, alumnos, diálogos informales, y un registro de todos los datos empíricos para su análisis e interpretación.

b). Adscripción a una Metodología.

Desde esta perspectiva empecé a entender y comprender que la investigación que estaba realizando ya no iba encaminada a buscar causas o dar soluciones a una situación problemática sino comprender la realidad social como parte de un entramado donde se construyen significados. Tomando en consideración estas ideas el paradigma más propicio para realizar la investigación era de corte interpretativo, cuyo propósito es interpretar y comprender la realidad social desde los propios sujetos. Cabe hacer mención que esta metodología en ningún momento tuvo una secuencia lineal o mecánica, *“sino que se fue gestando en el proceso”* (Sánchez, 1995: 59), de tal manera que la investigación fue un proceso constructivo, donde se fueron haciendo ajustes de manera flexible.

Como se ha venido mencionando, el trabajo que se presenta a continuación es de corte interpretativo, ya que para su investigación se utiliza “etnografía” (Bertely, 1997: 114), como una técnica para dar cuenta de lo que hacen y dicen los sujetos que integran una institución, permitiendo en un momento dado hacer análisis e interpretación de los resultados que presentan las evidencias empíricas. En esta misma lógica, a continuación se hace mención, del recorrido que se realizó en la construcción del trabajo de investigación como lo la manera en que se fue construyendo el objeto de estudio hasta conformar el producto final.

Para dar inicio a este apartado, considero necesario hacer un recorrido de la manera como se fue construyendo el objeto de estudio, en un primer momento para poder ingresar a la maestría tuve que elaborar un anteproyecto, como ya lo mencioné anteriormente, el cual se trataba de investigar sobre las

estrategias didácticas que emplean los maestros de educación primaria en el momento de abordar los contenidos matemáticos. Una vez dentro del curso propedéutico, que tuvo una duración de 3 meses se afinó el proyecto, para que en el momento de iniciar con el primer semestre de la maestría, ir reconstruyendo el objeto de estudio a la luz de las diferentes teorías que se fueron revisando, sin embargo es importante mencionar que dentro de este trayecto, al ir directamente al campo, aún pensando que ya estaba focalizado lo que se tenía que trabajar, se fueron descubriendo cosas un tanto diferentes a las planteadas anteriormente.

C). Acceso al Campo de Investigación.

Para mí el acceso al acampo de investigación, no fue difícil, ya que conocía perfectamente al director de la escuela, así como a los maestro de la misma, ya que yo era maestro de grupo. El director me dio todo el apoyo, los maestros por igual, por lo que ya no hubo la necesidad de establecer el rapport, ya que la mayoría de los docentes me conocían y éramos compañeros de la misma escuela. En este primer acceso al campo, como ya lo mencioné en un algún momento, inicie con las entrevista con el director, posteriormente con los docentes, después los alumnos y finalmente con los padres de familia. Quiero comentar que el acceso al proceso de investigación dentro de la escuela, es fácil para mí, pues conozco a la mayoría de los docentes, director, padres de familia, ya que yo formaba parte del equipo docente de la escuela. A pesar de conocerlos quiero comentar que pasó algo raro, en el momento de entrevistar al director, a los docentes me preguntaron que a donde iba a dar esa información, pues en un momento ellos consideraron que se estaba evaluando su trabajo.

Para esto yo les expliqué, qué no se estaba evaluando su trabajo, si no lo que se pretendía, era mostrar y dar cuenta de qué manera se trabajaba con las estrategias didácticas de parte de los maestros dentro del aula. Lo mismo me comentó el director, que él tenía sus dudas, y que ojalá que toda esta información no tuviera sus sesgos para no perjudicar a nadie. De nueva cuenta

yo le expliqué, que lo único que se pretendía era mostrar de qué manera se trabajaba con las estrategias didácticas en las aulas. También le comenté que con esto se podían generar nuevos conocimientos, pues lo único que se perseguía era mostrar lo que se estaba haciendo.

Es importante mencionar que estoy hablando de 1996, cuando inicié la maestría, y estaba los albores de la modernización educativa, por lo tanto directivos como docentes frente a grupo estaban bombardeados por muchos cursos de actualización y yo era uno de esos asesores que les daba los cursos, por lo que en el momento de solicitar el permiso para el acceso al campo, a pesar de estar laborando en esa escuela, ellos pensaron que se estaba haciendo un seguimiento de los cursos de actualización, sin embargo, yo fui muy reiterativo y volví a confirmar que con esto no se pretendía evaluar, si no mostrar una realidad para rescatar los significados y de esta forma hacer un análisis y interpretación de los mismos para dar cuenta de las formas de organización de la escuela.

No estando muy conforme con esto, cuando ya me fui directamente a las aulas una de las maestras, era muy dinámica, utilizaba muchas dinámicas para captar la atención de los alumnos, pero después de un mes empezó a caer en la rutina y actuó realmente como ella era. Es aquí donde realmente empecé a encontrar los significados pero no eran en relación a estrategias didácticas, sino a las formas de organización por parte del docente con sus alumnos. Se fue dando cuenta como a partir de estas formas de organización del maestro fueron generando nuevas relaciones con sus alumnos, y de los alumnos con sus compañeros.

Quiero ser sincero, esto me empezó a preocupar, sin embargo, al ir construyendo mi trabajo me di cuenta que iba encontrando cosas interesantes que realmente tenían relación con objeto de estudio, no obstante las lecturas que se iban realizando de manera paralela permitían guiar el “*proceso de investigación*” (Woods, 1993: 31, 47), el cual me dio herramientas para ir analizando e interpretando los resultados. Dentro de este proceso de

interpretación de los datos, se fueron mostrando datos relevantes que mostraban cosas en relación a las formas de organización por parte del director de la escuela, y que estas a su vez tenía implicaciones en todo el colectivo escolar, ya que a partir de ella se establecían nuevas relaciones entre los sujetos que integran la institución.

Pero insisto, seguía con ese dilema y angustia en el momento de ir al campo, ya que seguía descubriendo cosas interesantes, esto no quiere decir que fuera un coqueto a todo, pero poco a poco fui descubriendo que es muy difícil despojarse de ser maestro, ya que al observar a otro en ocasiones establecía juicios de lo que observaba, pero revisando lecturas de (Geertz, 1992: 19,40), me fue dando elementos para que en la reconstrucción de la “descripción” los datos deben ser en relación a lo que hacen y dicen los otros.

Quiero mencionar que poco a poco fui focalizando en la medida que se fueron encontrando datos en relación a lo que se estaba buscando, sin embargo, se fueron descubriendo otras cosas en la escuela que de alguna forma tenían con lo que se estaba investigando, como lo fue la manera como se organiza la escuela, los estilos de liderazgo de parte del director para con sus maestros, la manera como se relaciona el director con los docentes, los padres y los alumnos.

d). Técnicas de Investigación.

De acuerdo al objeto de estudio utilicé la observación participante, la cual me permitió observar de manera interna en cada uno de los salones para rescatar algunas situaciones de la vida cotidiana, con la finalidad de *“captar los significados y sentidos que dan los sujetos a sus acciones y prácticas”* (Sánchez, 2001: 102). En este sentido utilicé la observación participante, para recabar datos empíricos desde las propias acciones de los sujetos, las cuales fueron plasmadas en un registro para posteriormente ir realizando la descripción y análisis de los datos. En dichas observaciones se fueron encontrando datos como el manejo de estrategias didácticas, como las formas

de organización de parte de los maestros con su grupo, dejando entre ver las relaciones de poder y control sobre los demás.

Otro de los instrumentos que utilicé fue la entrevista en profundidad, entendida esta como *“los encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, donde dichos encuentros estaban dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes, sobre sus haceres, sobre su vida y experiencia, tal como lo expresan con sus propias palabras”* (S, J. Taylor y R. Bogdan, 1992: 101), con la finalidad de ir rescatando gran cantidad de evidencias empíricas que permitieran ir comprendiendo los significados desde los propios sujetos. Dicha entrevista me permitió el acercamiento a lo que dicen los sujetos acerca de su propia práctica, como los docentes y el director de la escuela.

Las entrevistas se aplicaron al director, a los docentes, alumnos y a padres de familia. Dichas entrevistas fueron rescatando datos significativos sobre cuestiones de organización de la escuela, sobre el papel del nuevo director dentro de la organización escolar, sobre la relación que se establecía con el colectivo escolar, sobre la organización de los docentes al interior de las aulas, sobre la participación de los padres de familia en la escuela.

Estas entrevistas fueron arrojando evidencia significativa lo cual permitió ir realizando el análisis e interpretación de los datos para ir construyendo las categorías. Dentro de estas entrevistas se fueron mostrando datos en relación a las formas de organización del director en la escuela, ya que tanto los docentes como alumnos y padres de familia fueron proporcionando significados que daban cuenta como a partir de la nueva organización se establecían nuevas relaciones entre los sujetos que conforman la institución.

Otro de las técnicas que utilicé fueron los diálogos informales, que tuve con algunos docentes, alumnos, padres de familia y el director de la escuela. En estas charlas informales, se fueron rescatando significados importantes que vinieron a darle más sentido al proceso de investigación. En este proceso de

investigación el diario de campo fue un apoyo de suma importancia, ya que en él se fue registrando con detalle las conductas verbales y no verbales de los sujetos, que fueron dando significado y sentido a la investigación. Se realizaron diálogos informales con docentes, con el director, y padres de familia.

Quiero comentar que quizás como investigador mi gran error, fue primero entrevistar al director de la escuela, luego a los maestros, después a los alumnos y finalmente a los padres de familia. Sin embargo, al sentarme a la mesa y reconstruir las entrevistas para hacer mis descripciones de los datos empíricos que daban los sujetos, fui descubriendo que el objeto de estudio inicial fue el punto de partida para realizar la investigación que desde mi punto de vista es de corte interpretativo donde únicamente se muestra una *“realidad objetiva”* (Berger y Luckman 1983: 13, 35.), de lo que sucede en una escuela desde la dirección hasta lo que ocurre en las aulas en el momento de organizar a los alumnos, donde dicha realidad muestra cómo las formas de organización del director en la escuela determinan de qué manera los maestros organizan a sus grupos. Quiero mencionar que ya en el trabajo concluido se muestra, como las formas de organización de parte del director tiene implicaciones en las aulas, con los docentes, con los padres de familia, ya que a partir de esta gestión se establecen nuevas relaciones con los sujetos.

e). Organización de los Datos.

Como se puede observar, este trabajo es de corte interpretativo, si así se le puede llamar, ya que en su construcción únicamente se muestran elementos que realmente suceden en esta escuela a partir de la dinámica que se vive dentro de ella. Para la construcción de este trabajo en la cuestión metodológica utilicé como instrumentos las entrevistas, los diálogos informales, la observación, como ya se mencionó anteriormente y bibliografía que me permitió ir analizando e interpretando lo encontrado.

En un primer momento se fueron construyendo categorías empíricas, que no fue nada fácil, ya que se tenían que elaborar categorías rectoras, luego

subcategorías, posteriormente categorías teóricas, así como de una triangulación en el momento de interpretar los datos, desde lo que decían los sujetos, los teóricos y el propio investigador. Como ya se ha venido mencionando, una vez realizada las entrevistas, las observaciones, las charlas informarles, se va haciendo una descripción de los datos, se va realizando un análisis e interpretaciones de los mismos para ir estableciendo las categorías tanto empíricas como teóricas.

La organización de las categorías se va dando a partir de los hallazgos de los datos. En un primer momento se fue registrando todos los datos, posteriormente se realiza una descripción, se va subrayando las cuestiones más recurrentes, como conceptos, enunciados, frases iban dando significado al trabajo. Dentro de esta organización de los datos inicie, con la sábana de categorías, que sin duda representó un arduo trabajo, pues requirió de leer y releer la información obtenida de las diferentes fuentes varias veces, e ir subrayando lo más significativo, para después ir recortando, analizar y sistematizar la información subrayada, así como de ir entretejiéndola para construir las categorías que incluyera la mayor parte de información y así conformar la matriz de categorías, respetando lo que decían los sujetos y cuidando de no establecer juicios personales.

Después de haber planteado las primeras categorías, se siguieron con las observaciones y entrevistas a los padres de familia, docentes y el director. Una vez que se realizan las observaciones y entrevistas, *“el análisis se va dando de manera simultánea con la recogida de datos”* (Woods, 1988: 135). Una vez que se terminó el análisis de los datos y armar las categorías, organice las categorías que incluyeran la información para conformar el trabajo final. Las categorías quedaron de la siguiente manera: La escuela: un lugar de tradición, las estrategias que emplea el director en la organización escolar y las relaciones que se establecen entre el colectivo escolar a partir de la organización del director.

Quiero mencionar que en la construcción de estas categorías, fue uno de los

momentos más difíciles para mí, ya que la *“construcción del objeto de estudio se fue dando mediante la articulación de la teoría y la empiria hasta lograr la construcción final”* (Elssie Rockwell y Justa Ezpeleta, 1983: 20). Esta construcción fue difícil en el sentido, de que la cuestión metodológica en la maestría quedó muy laxa, en el sentido de que únicamente en su mayoría los textos se abordaron de manera teórica, y poco trabajo en el campo. Todo esto dio motivo a que se dificultara organizar la información. Fueron momento difíciles, como en algún momento ya lo mencioné, me costó trabajo despojarme de ser maestro, y en el momento de hacer el análisis e interpretación quería establecer juicios de valor y me implicaba, esto se debe a que era maestro frente a grupo antes y ahora soy director de la misma escuela.

CAPÍTULO 1

LA ESCUELA: UN LUGAR DE TRADICIÓN.

La realidad no se muestra entera: para conocerla es necesario investigar mediante el uso de herramientas metodológicas y un pensamiento abstracto que nos permita conocer las diferentes dimensiones en que está compuesta y la forma en que se interrelacionan y así llegar a su esencia, es decir a la realidad concreta. Karel Kosik.

Introducción.

La lógica del presente capítulo, es dar cuenta de cuál es el contexto inmediato a la escuela, donde se llevó a cabo la investigación, así como mencionar los diversos escenarios de la escuela desde la percepción de los mismos sujetos que conforman la escuela. En el tratamiento de este primer capítulo, se hace mención de cuáles son las características del contexto que rodea a la escuela, así como de los sujetos que asisten a ella. En esta descripción se hace alusión de las actividades que realizan los padres de familia, así como de las percepciones que ellos tienen acerca del papel que juega el docente con sus hijos y la organización que realiza en la escuela el director.

También de alguna manera se pretende mostrar, las concepciones que tienen los padres acerca de la escuela, siendo muy reiterativos en el papel que juega el director dentro de la organización escolar. En este mismo sentido, también se muestra de qué manera se organiza la escuela por parte del director y cuáles son los estilos de liderazgo que se ponen en juego en la forma de cómo se organiza la escuela.

En esta presentación del contexto de la escuela, se hace mención de todos sus espacios, tomando en consideración la explicación de cada uno de ellos desde los propios sujetos. También se pretende dar cuenta, de la gestión del director, quedando a la luz, desde este capítulo cuál es el estilo de liderazgo que ejerce el director dentro de esta realidad objetiva. En esta descripción de los

escenarios de la escuela, se muestra que significado tienen para los sujetos, como lo son: el monumento, la explanada, la entrada y salida de la escuela, los dos patios donde juegan los niños, la biblioteca y la sala de red escolar.

1. Entorno Inmediato.

1.1 Colonia Centro.

La Colonia Centro se ubica en el primer cuadro de la ciudad de Tulancingo, Hgo. Se le llama el primer cuadro porque es considerado como el centro histórico donde se ubican las primeras casas o construcciones que son de piedra, adobe, de ladrillo y algunas de block con concreto. Algo que las distingue de las demás es que en su mayoría son muy altas y algunas de ellas tienen fachadas coloniales. Este primer cuadro se ubica dentro de las principales calles de la ciudad, al Norte con la Avenida 21 de Marzo, al Sur con la Calzada 5 de Mayo, al Este con la calle de Nicolás Bravo y al Oeste con la calle de José María Morelos. La colonia centro es un lugar donde transita mucha gente, ya que están asentados los principales centros comerciales, iglesias, hoteles, bancos, restaurantes, el mercado y algunas escuelas. (Ver anexo 1).

En el centro de la ciudad, algunas de las casas construidas, son de tipo colonial, de las cuales unas están habitadas y otras no. Casi la mayoría de estas casas son ocupadas por centros comerciales, clínicas, restaurantes y centros de diversión para jóvenes y adultos. El tipo de vivienda en el primer cuadro de la ciudad como ya se mencionó anteriormente, tiene un aspecto colonial, no obstante, en su mayoría no son semejantes, ya que han sufrido modificaciones en algunas de sus partes. Existen viviendas modernas las cuales muestran fachadas parecidas a zonas residenciales.

Una de las características, es que existen casas solas donde viven familias completas, también hay edificios donde se rentan departamentos y algunas vecindades que se alquilan a personas que emigran del campo a la ciudad. Dentro de este primer cuadro, el material que se empleó para la construcción de algunas casas es el adobe con vigas de madera, otras son de piedra o de

cantera que por lo general son muy grandes, las cuales tiene un portón grande y ventanas grandes. Existen casas de tabique, de block y de concreto, pero en su mayoría de las casas del primer cuadro, están rodeadas de cortinas donde se han instalado farmacias, zapaterías, tiendas de ropa y de abarrotes. En la ciudad se ubican 2281 establecimientos, y de personal que labora son 5887 quienes son distribuidos en todos los establecimientos que existen (INEGI, 2007: 35).

Se cuenta con la iglesia Catedral que data del siglo XVII, así como la iglesia de la Señora de los Ángeles que está construida de cantera y de concreto, la iglesia de la Villita que tiene una arquitectura más moderna se ubica en la calle de Benito Juárez. Otra de las características de la Colonia Centro, es que sus calles son un tanto reducidas, por consiguiente únicamente tienen un sentido en la circulación automotriz. Dichas calles todo el día se encuentran transitadas ya que el centro es eminentemente comercial, por lo que los habitantes se dan cita para llevar a sus hijos a la escuela y aprovechan el espacio para realizar sus compras en el mercado, tal como se muestra,

Un ejemplo claro es nuestra escuela, dice una madre de familia: Debido a que la escuela se encuentra ubicada en el centro, cuando paso a dejar a mis hijos, aprovecho para comprar cosas en el mercado ya que la escuela me queda de paso y se encuentra cerca de nuestros trabajos. Además está en un buen lugar, donde todos los padres de familia tienen la oportunidad de dejar a sus hijos y aprovechar para realizar otras actividades. (E, 5: 3).

La escuela por estar ubicada en la colonia centro, la mayoría de los padres consideran que ellos traen sus hijos a esta escuela, porque está bien ubicada, y que además está cerca de sus trabajos y tienen la oportunidad de hacer sus compras para la comida así como de pasar a recoger de regreso a sus hijos a la escuela. Continuando con esta descripción, se hace mención de lo que es la Catedral Metropolitana y del gran significado que tiene para los habitantes de Tulancingo Hgo. La Iglesia de Catedral se encuentra ubicada en el centro a un costado de la escuela donde se realizó la investigación, en la Calle de Manuel Fernando Soto. En dicha Iglesia se dan cita todos los feligreses, principalmente del centro para asistir a las diferentes misas que ofrece, sin embargo, también

asisten personas de la periferia principalmente los viernes, sábados y domingos, para realizar bodas, confirmaciones, bautizos, quince años, presentaciones y primeras comuniones,

Dice un padre de familia: Quiero comentar que debido a que la iglesia está ubicada en el centro, para nosotros los habitantes, es de suma importancia, ya que al visitar el centro tenemos la oportunidad de pasar a orar un rato y de asistir a las diferentes misas que ofrece. Además de que es una Diócesis, donde asisten los habitantes de la ciudad y de la periferia para realizar sus primeras comuniones, confirmaciones, y bautizos. (E, 16: 8).

Cabe hacer mención, como la iglesia se encuentra cerca del parque la floresta, la mayoría de las personas que asisten a este parque, principalmente las parejas, aprovechan la ocasión para entrar a la iglesia y tener un momento de tranquilidad y orar un poco. Actualmente a un lado de la iglesia está en funcionamiento un estacionamiento para las personas que asisten a los diversos eventos que organiza la institución, como son las kermesses en beneficio de la misma, así como de otras actividades que ya se han mencionada con anterioridad. (Ver anexo 1).

Dentro de estas calles se ubica el Mercado Municipal y el Mercado Juárez que abastecen a gran parte de la ciudad y personas de las colonias más alejadas. La Colonia Centro no muestra deterioro, ya que en esta parte se ubica la zona hotelera, los restaurantes, los principales bancos, algunas escuelas, sin embargo, por lo mismo de que hay mucha afluencia de peatones se encuentra muy transitada. En la parte centro se encuentra ubicado el Mercado Municipal y el Mercado Juárez, así como diferentes pasajes donde se instalan los comerciantes diariamente. Como se puede evidenciar, en la fotografía, en esta parte del centro se da una gran afluencia de personas que comercian sus productos, con otros comerciantes, viniendo a ser una actividad de gran importancia para los habitantes de la ciudad, ya que al encontrarse Tulancingo de Bravo a boca de sierra, entre la carretera de México-Tuxpan, es una entrada de los comerciantes que comunica a México con el Golfo. (Ver anexo 1).

Al considerarse esta ciudad eminentemente comercial, todos los jueves se lleva

a cabo un tianguis donde se vende ropa, zapatos, fruta, legumbres, siendo un lugar de concentración de todos los habitantes de la ciudad para hacer sus compras y otras personas de las colonias de la periferia y de los municipio que colindan con esta ciudad para adquirir sus productos de primera necesidad. Este tianguis es de suma importancia para los comerciantes y los habitantes de la ciudad, por un lado los comerciantes venden sus productos y por otro lado los habitantes adquieren productos frescos como semillas y legumbres,

Alude, un comerciante: Generalmente yo vengo al centro de Tulancingo, para vender mis productos, pero también aprovecho para hacer la compra de otros, y de paso llevo a los niños a la escuela, como es mi caso, mis hijos están en la Escuela Miguel Hidalgo, que por estar en el centro para mi es favorable, pues me permite realizar todas mis actividades y a la hora de la salida paso por mis hijos, o se van al negocio donde vendo los productos. (E, 15: 8).

Debido a que Tulancingo, es considerada una ciudad comercial, de manera constate los habitantes de los Municipios vecinos como: Cuautepec de Hinojosa, Santiago Tulantepec, Acaxochitlan, Acatlán y Singuilucan por mencionar algunos de ellos. Aparte de venir a realizar sus compras y comerciar con sus productos, los habitantes de los diferentes Municipios, en ocasiones utilizan a Tulancingo como el canal de comunicación para llegar a la ciudad de México y el Golfo, así como de otras ciudades del Estado como Pachuca de Soto Hidalgo. Es importante comentar, que aparte de que Tulancingo es un lugar de concentración para el comercio, también es lugar donde se concentran muchos jóvenes, debido a que cuenta con varias escuelas, como: secundarias, preparatorias, bachilleratos, institutos comerciales, universidades, academias que vienen a ofrecer a los jóvenes los estudios que ellos requieren, como lo que se puede evidenciar,

Un joven dice: Para mi Tulancingo es una ciudad importante, ya que nos ofrece escuelas donde podemos estudiar algunas carreras, pues se cuenta con bachilleratos, preparatoria, academias, institutos, universidades con diferentes licenciaturas, y esto es una gran ventaja para nosotros, pues ya no tenemos la necesidad de trasladarnos a otras ciudades del estado o

del país para estudiar una carrera. Debido a esto, Tulancingo es un lugar de concentración de los estudiantes que provienen de los municipios vecinos. (E, 17: 6).

Otra de las características de la Colonia Centro, cuenta con un jardín llamado la floresta, que está conformado de una fuente, un kiosco, juegos para los niños y el monumento de Benito Juárez. Cuenta con grandes árboles de encino, alrededor del jardín se ubican bancas de fierro, así como también el piso está totalmente adoquinado. (Ver anexo 1). El parque la Floresta, es un lugar característico, es un centro de reunión de mucha gente, de jóvenes, adultos y niños. Es un lugar que está lleno de árboles, plantas que vienen a dar mucha tranquilidad a las personas, pero también es un lugar de citas principalmente para los amigos y las parejas,

Argumenta un joven, para mí la floresta: Es un lugar muy importante, ya que es un centro de reunión para nosotros los jóvenes, para cotorrear y hablar un rato, además de que es un lugar de cita para todas las parejas, y un caso muy específico soy yo, porque siempre tengo la costumbre de verme con mi pareja en la floresta frente a Catedral, y así lo hacen diferentes jóvenes y personas ya grandes, viendo a la floresta como un centro de reunión, para conversar y distraerse un poco para olvidar los diferentes problemas de la vida cotidiana. (E, 13: 5).

Aparte de que la floresta es un lugar de concentración, para los jóvenes, adultos, niños de la ciudad y los visitantes de los municipios vecinos, como: Cuauhtepac, Santiago, Singuilucan, Acatlán y Acaxochitlan, tienen algo que lo caracteriza mucho, ya que siempre está lleno de niños por los juegos que ofrece y porque está cerca de la escuela Miguel Hidalgo. Cabe hacer mención que a la hora de salida siempre está lleno de niños y padres de familia, principalmente de la escuela, debido a que unos salen primero que otros y los demás más tarde, tal como se muestra,

Hace alusión un padre de familia: A mí me gusta en ocasiones esperar a mis hijos aquí, o les digo a sus hermanos que los esperen en los juegos, sirve de que ellos

se distraen un poco y juegan un rato. Y yo aprovecho para hacer algunas compras y más tarde los paso a recoger. (E, 15: 7).

De acuerdo a la evidencia, se da cuenta, de cómo los juegos recreativos que se encuentran en la floresta, es un lugar importante tanto para padres como para los alumnos, por un lado para los padres es un lugar de cita para recogerlos, por otro lado para los alumnos, es un centro de reunión, para jugar con sus compañeros y convivir con otros tal como se muestra,

De acuerdo a la entrevista el niño dice: Bueno después de la salida de la escuela, me gusta venir aquí, para esperar a mis hermanos, para jugar, para convivir con otros niños, para comer helados y chicharrones. Pero también vengo para ponernos de acuerdo de cómo vamos hacer la tarea, o para irnos a la biblioteca. (E, 12: 7).

Otro lugar de reunión para los niños de la escuela, es la Biblioteca Municipal, llamada Sor Juana Inés de la Cruz, siendo esta un centro de acervo cultural, donde los niños también se dan cita para ponerse de acuerdo de cómo realizar la tarea o para realizar investigaciones de trabajos que deja la escuela,

De acuerdo a la entrevista el niño alude: Generalmente cuando salgo de la escuela o por las tardes yo asisto a la biblioteca con mis compañeros para realizar las tareas, investigaciones que nos dejan en la escuela, o para leer algunos libros de cuentos, historietas o para aprovechar los diferentes cursos que ofrece la biblioteca para que no se me dificulte las tareas que dejan en la escuela como lo es la lectura de comprensión y los problemas matemáticos. (E, 7: 8).

Cabe hacer mención, que de acuerdo a la evidencia de los niños, la biblioteca del municipio, juega un papel de suma importancia, ya que es un lugar donde se concentran, niños, adolescentes y adultos para hacer diversas consultas sobre tareas, investigaciones de temas, lecturas, dibujos, y asistir a cursos que ofrece la misma biblioteca. Pero algo muy importante, es lo que mencionan los niños, cuando dicen que les gusta ir a la biblioteca porque los enseñan a comprender textos, nos presentan diversas estrategias para entenderlos.

Los niños, sea tanto en la escuela como fuera de ella, llega a una lectura de comprensión cuando estos tienen la posibilidad de relacionar sus competencias lingüísticas, con lo que se plantea en el libro de texto (...) El alumno comprende textos cuando se le da la oportunidad de poner en práctica diversas estrategias como lo son: anticipación, predicción, la inferencia, sus hipótesis acerca de lo que sabe sobre el tema que se está abordando para que el tenga la posibilidad de reconstruir los significados del texto. (Gómez Palacios, 1995: 35).

A partir de las ideas de Margarita Gómez Palacios, comprender un texto, es cuando el alumno tiene la posibilidad de reconstruir el significado, cuando el alumno relaciona su competencia lingüística con lo que se plantea en los libros de texto. En este sentido el niño tienen la posibilidad de poner en práctica sus propias estrategias para comprender los textos como la inferencia, la predicción y sus hipótesis acerca de lo que está leyendo. En esta misma lógica leer es un proceso de interacción entre el lector y el texto que permite que se vaya reconstruyendo el significado del mismo. Es de suma importancia comentar, que al estar la biblioteca cerca de la escuela, es de gran ayuda para los alumnos, ya que ellos en un momento dado tienen la oportunidad de consultar otras fuentes para realizar sus tareas, e investigaciones y además asistir a los diferentes talleres que promueve: de lectura, de matemáticas, de recreación de cuentos y dibujo como se muestra más adelante,

Dice una maestra de la escuela: Para nosotros como maestros de la escuela Miguel Hidalgo, el tener cerca a la biblioteca, es de suma importancia, ya que los niños tienen oportunidad de ir a investigar sus tareas, además de que asisten a los diferentes talleres que ofrece la biblioteca, como de lectoescritura, alumnos lectores y producción de textos. Esto es de gran ayuda, por ejemplo yo he tenido la oportunidad de ir con mis alumnos por la mañana cuando nos invitan a participar en los diferentes talleres sobre todo de lectura de comprensión y producción de textos, ellos mismos se dan cuenta que la biblioteca también es un espacio para aprender al igual que en la escuela. (E, 16: 5).

Tomando en consideración los comentarios de los maestros, la biblioteca es un espacio relevante que vienen a ser un apoyo para la escuela, para la realización de las tareas e investigaciones, y para la adquisición de nuevos conocimientos. La biblioteca también es un centro de reunión para el saber, pues de acuerdo a los proyectos y talleres que ofrece a los estudiantes de la ciudad, estos a su vez tienen la oportunidad de aprender nuevos conocimientos y saberes que vienen a apoyar a las actividades que se realizan en la escuela. (Ver anexo 1).

Continuando con la descripción de la colonia centro, en dicha colonia cada año se instala una feria el 2 de agosto para festejar a la patrona de la ciudad, que es la Señora de los Ángeles. La feria se instala, en las calles de Libertad, Primero de Mayo, Hidalgo, Echavarri, Callejón de San Vicente, donde se colocan puestos de artesanías, comida, pan de fiesta como le dicen los habitantes, duces, juguetes tradicionales, joyería de plata y productos alfareros.

La duración de esta feria es de 20 días, donde por lo general de manera diaria se dan cita los habitantes de la ciudad para comprar el famoso pan de fiesta, los dulces y los jarros. Es importante comentar que esta feria es una de las más relevantes de la región, ya que asisten personas de los diferentes municipios, del estado y del país, y además coincide con las vacaciones de verano de los estudiantes,

Alude un Padre de Familia: Para nosotros los habitantes de la ciudad, esta fecha es muy importante, porque vienen comerciantes de todos lados, nos visitan nuestros familiares, los estudiantes están de vacaciones, es un centro de reunión para las familias, y además se consumen los productos que se realizan en la región, y con motivo de que se festeja a nuestra señora de los Ángeles, para todos los visitantes es un momento de orar y pedir por los amigos y familiares para que le vaya bien en todo. (E, 15: 10).

En esta fechas por las noches las calles de Echavarri, Hidalgo, Primero de Mayo, Libertad y 21 de Marzo se encuentran muy transitadas, pues las

personas salen a observar los puestos, a subirse a los juegos mecánicos, comprar comida, dulces y jarros que es lo más común. Es importante mencionar, que a la iglesia de Los Ángeles, asiste un tipo de gente muy diferente que en Catedral, ya que con motivo de la feria, vienen personas de diferentes municipios y poblaciones circunvecinas, y algunos grupos étnicos de la región, como los otomíes y nahuas, que hacen de la feria algo característico por sus vestimentas y productos que venden que ellos mismos realiza. (Ver anexo 1).

Dice un Padre de Familia: Para todos nosotros es una fiesta muy bonita, ya que se ha venido practicando desde generaciones anteriores, y además de que nos visitan a parte de los familiares y amigos, se dan cita aquí diferentes grupos étnicos, como los otomíes, los nahuas que traen diferentes vestimentas que los hace ser muy característicos en comparación con otros visitantes. Vienen a venerar a la virgen de los Ángeles y aprovechan para comerciar con los productos que ellos mismos elaboran. (E, 16: 9).

La feria de la ciudad, también es un espacio cultural, aparte de ser un lugar de intercambio de productos de la región, ya que asisten personas de diversas clases sociales a venerar a la virgen. En estos encuentros también hay la participación de grupos de danza autóctona y regional, así como de diversos cantantes para alegrar a los visitantes, especialmente a los jóvenes, ya que también se presentan grupos de rock de moda que vienen a amenizar el evento artístico. En la Colonia Centro se encuentra concentrado todos los comercios, como los mercados, papelerías, farmacias, carnicerías, tiendas de abarrotes, así como de algunos hoteles, los cuales tienen 347 cuartos de hospedaje temporal al servicio de la población (INEGI ,2007: 25). Existen también centros de diversión como bares, billares y cinemas. (Ver anexo 1). El Hotel Colonial, se encuentra ubicado en el primer cuadro, es un lugar de tradición en la Ciudad de Tulancingo y un lugar turístico muy atractivo, que es visitado por mucha gente de la región y del interior del país, así como a nivel internacional. Dicho hotel cuenta con servicio de restaurant, ofreciendo platillos de la región, nacionales e internacionales a todos los que lo visitan. (Ver anexo 1).

Entre la Iglesia de Catedral y la Escuela Miguel Hidalgo, se encuentra un pasaje del mercado de juguetes, ropa, zapatos y aparatos eléctricos denominado la “fayuca” que abastece a toda la región con sus productos. Cabe hacer mención que un caso que llama mucho la atención es que casi la mayoría de los hijos de estos comerciantes asisten a la escuela citada. (Ver anexo 1). En este pasaje del mercado, la mayoría de los que trabajan aquí, y tienen sus negocios, mandan a sus hijos a la escuela. Cabe hacer mención que este centro comercial sirve de comunicación entre el mercado Juárez y el Parque la Floresta, que viene a ser un lugar de concentración para una gran gama de comerciantes de la región y algunos estados vecinos. Como se ha mencionado varios niños que son hijos de estos comerciantes asisten a la escuela debido a que esta se encuentra cerca y ellos pueden estar al pendiente de ellos tal como se muestra,

Tomando en cuenta lo que se dice en la entrevista un padre argumenta: A mí como comerciante que tengo mi negocio en este lugar, me conviene tener a mis hijos en esta escuela, pues la tengo cerca, y puedo estar al pendiente de mis hijos más seguido de cómo van en la escuela. También quiero comentar que para mí es una escuela buena, que trabaja y que constantemente se preocupa por los problemas que aquejan a nuestros hijos, y además es una gran ventaja para mí como padre de familia, ya que cuando el maestro me manda llamar por alguna situación de inmediato voy para atender que sucede con mi hijo y solucionar el problema que se presenta. (E, 15: 11).

Según comentarios de los padres de familia, el tener cerca a la escuela, es una gran ventaja, ya que ellos en cualquier momento pueden atender ha llamado de los maestros. Esto implica que estar cerca los padres de familia puede atender las diversas problemáticas que aquejan a sus hijos, para hacer el acompañamiento de los procesos de sus hijos, y apoyar en las tareas escolares. En este sentido, se puede dar cuenta de la concepción que tienen los padres, acerca de lo que es la escuela, ya que ellos mismos establecen juicios si es buena o mala como ellos la llaman.

Como se puede observar los padres de familia están al pendiente de los

procesos de sus hijos, debido a que la escuela se encuentra cerca de sus trabajos. En esta misma lógica consideran a la escuela como una institución que se preocupa por los problemas que aquejan a sus hijos, así como también para ellos es una gran ventaja el estar cerca de ella, porque tienen la oportunidad de estar al pendiente de sus hijos. Cabe hacer mención, que el tipo de padres que asisten a esta institución, son padres exigentes, en el sentido de que están al pendiente de sus hijos constantemente. Son padres que constantemente apoyan a la escuela y por lo consiguiente ellos exigen calidad en la educación de sus hijos, según comentarios de alguno de ellos,

Algunos de los padres entrevistados dicen: Bueno quiero decirles, que como padre de familia, siempre apoyamos a la escuela en lo que necesita, por lo consiguiente nosotros exigimos calidad en la educación, queremos que nuestros hijos estén bien preparados para que se sepan defender en la vida, y tengan problemas cuando entran a otra escuela. (E, 7: 4).

A partir de la evidencia que se muestra el papel de los padres de familia dentro de la escuela, juegan un rol muy relevante, ya que como se menciona siempre apoyan en lo que se le solicita para la escuela. Son padres exigentes y comprometidos con la educación de sus hijos, ya que constantemente están al pendiente de los avances de cada uno de ellos. Desde estas mismas ideas consideran que la educación que la escuela ofrece debe ser de calidad, para que sus hijos puedan defenderse en la vida,

Una educación de calidad será aquella capaz de capacitar a los estudiantes con los conocimientos que les permitan desarrollar sus propias posibilidades para enfrentar los retos de su vida diaria, no es posible hablar de una educación de calidad si no proporcionamos a los estudiantes los conocimientos relevantes y significativos de tal manera que estén en condiciones de lograr los fines que se propongan ellos mismos, esto es logren un desempeño efectivo. (Smelkes, 1995:35).

Tomando en consideración estas ideas, hablar de calidad es dar a los alumnos los elementos necesarios, o las herramientas necesarias para que los alumnos se puedan enfrentar a la vida, además de proporcionar a los alumnos los

conocimientos significativos para que logren un desempeño efectivo. Una educación de calidad será aquella capaz de capacitar a los estudiantes con los conocimientos que les permitan desarrollar sus propias posibilidades para enfrentar los retos de su vida diaria, no es posible hablar de una educación de calidad si no proporcionamos a los estudiantes los conocimientos relevantes y significativos de tal manera que estén en condiciones de lograr los fines que se propongan ellos mismos, esto es que logren un desempeño efectivo.

Desde esta perspectiva, el docente es como facilitador del aprendizaje, lo cual obliga al maestro a contar con un amplio conocimiento que le permita estar en condiciones de proveer al alumno de los conocimientos que en todo momento puede llegar a requerir, para enfrentar las situaciones problemáticas que enfrenta dentro de su vida cotidiana. Desde esta perspectiva es así como los padres consideran a la escuela de calidad donde los alumnos salen bien preparados ya que la escuela les da los suficientes elementos para enfrentarse a la vida, es así como,

Una educación de calidad debe ser relevante en la etapa actual de desarrollo, ha de corresponder a los intereses y necesidades de los alumnos como persona; y de igual forma, un sistema educativo de calidad debe preocuparse por identificar los escenarios futuros de los niños. (SEP/PRONAP, 1999:127).

La educación de calidad, ha de dar respuesta tanto a las necesidades individuales como sociales, y dotar de elementos necesarios a los alumnos para que se desenvuelvan dentro de la sociedad que viven. La calidad educativa implica establecer nuevas relaciones con los sujetos dentro de la organización escolar, involucrando a los alumnos, docentes y padres de familia. En esta nueva relación, se adoptan nuevas actitudes, los docentes son más empáticos, la escuela enseña a los alumnos los conocimientos de acuerdo al momento que se está viviendo, que respondan a las propias necesidades de los mismos, además de que los padres se involucran en las actividades que organiza la escuela y consideran que el director es una persona con más

apertura tal como se menciona a continuación,

Dice un Padre de Familia: Por eso yo traigo a mis hijos aquí, porque la escuela los prepara bien, los maestros se preocupan por las dificultades a las que se enfrentan nuestros hijos, el director nos apoya, nos involucra en los trabajos que realiza la escuela, además es alguien con mucha apertura, nos escucha y algo muy importante siempre toma en consideración nuestras propuestas para las tomas de decisiones dentro de la institución. (E, 8: 3).

De acuerdo a la evidencia que se muestra, según comentarios del padre de familia, considera que la escuela prepara bien a los alumnos, esto tiene mucho que ver con la concepción que ellos tienen acerca de la escuela, además se deja entre ver la concepción que ellos tiene acerca del papel que juega el docente y el director en la escuela. Desde la visión de los padres de familia, la escuela actual, es una escuela que debe formar desde ahora a los alumnos de manera más crítica, capaces de resolver los problemas de la vida cotidiana. En este sentido la escuela de calidad implica preparar bien a los alumnos, adoptar un estilo de liderazgo más democrático que permita a los padres de familia involucrarse en los procesos de los alumnos.

Desde esta perspectiva, tanto los maestros como el director juegan un papel de suma importancia en la escuela, ya que el maestro es considerado como alguien que se preocupa por los problemas de sus hijos, es alguien que siempre está pendiente de lo que puede suceder al interior de las aulas. Por otro lado se le considera al director como alguien que poya a los padres de familia, alguien que los involucra en las actividades de la escuela, se considera al director como una persona con apertura, que sabe escuchar, y que toma en consideración nuestros puntos de vista para organizar la escuela.

Desde esta lógica, la gestión escolar, implica, entre otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diversas formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, es decir, la formación de sus alumnos. (SEP/PRONAP, 1999:126).

Bajo esta perspectiva, la gestión escolar, se entiende como las diversas acciones que pone en práctica el director involucrando a todo el colectivo escolar, como lo son: los alumnos, docentes, padres de familia y autoridades educativas. Dicha gestión tiene que ver necesariamente con la manera como se toman las decisiones y sobre todo con el tipo de relaciones que se establecen dentro del colectivo a partir de la gestión y organización por parte del director de la escuela. Desde esta lógica los maestros trabajan en equipo en la escuela, desarrollan la crítica y autocrítica con un sentido propositivo y comparten y difunden los logros y las experiencias para estar en condiciones de alcanzarlos.

La gestión y organización depende de todos, pero bajo un liderazgo representado por el directivo escolar. Es indispensable que los maestros se acostumbren a laborar en equipo olvidando discrepancias y malas experiencias con sus compañeros de trabajo, buscando con ello mejorar el ambiente laboral y el bienestar de los niños. Bajo estas ideas, la organización escolar, se preocupa por el trabajo colectivo, por dar soluciones a los problemas que enfrentan los alumnos y de involucrar a los padres de familia en las actividades que se organizan en la escuela. El liderazgo del director permite que los docentes compartan experiencias y saberes, para alcanzar las metas y propósitos que se pretenden lograr dentro de la organización escolar.

1.2 La escuela como Tradición.

La Escuela Miguel Hidalgo fue fundada en 1969 según archivos que hay dentro de la institución, donde se considera que fue creada por una demanda social y construida con la participación del gobierno federal, municipal y los padres de familia. Anterior a la escuela, este espacio estaba ocupado por el Colegio Militar que resguardaba a la ciudad. La escuela como un espacio de socialización, juega un papel de suma importancia dentro del contexto donde se encuentra inmersa, ya que una de sus funciones, es formar el tipo de hombre que requiere la sociedad, formaliza los conocimientos de los sujetos, fortalece los valores que se construyen desde el seno familiar, atiende a una

gran diversidad de sujetos no importando posición social, económica y cultural,

Un padre alude: A pesar de que la escuela se encuentra en el centro, y tienen mucha demanda, por el lugar donde se encuentra, en ocasiones cuando hay posibilidades de inscribir a niños de otra escuela, se reciben, no es una escuela elitista, si no que es una escuela con mucha apertura, y de antemano el director nos dice que si hay un lugar para el niño, no se presentan obstáculos, de lo contrario hay que esperar hasta el próximo curso, pues los alumnos que asisten a la escuela vienen desde primero y si alguno deja el lugar es ocupado por algún niño de otra escuela. (E, 13: 12).

Partiendo de la evidencia que se muestra, la escuela es un lugar con apertura, no es una escuela elitista como lo menciona el padre de familia, siempre hay posibilidades de inscribirse los niños, sin embargo, como se menciona si no hay cupo se tienen que esperar para el próximo curso. La escuela no es elitista en el sentido como se menciona ya que asisten niños de diferentes posiciones sociales. (Ver anexo 1). Actualmente esta escuela por ser la más céntrica, asisten niños que son hijos de comerciantes, empleados, maestros, ingenieros, licenciados, trabajadores del volante, ya que les queda de paso para dejar a sus hijos en la escuela. En dicha escuela asisten pocos alumnos del centro de la ciudad, si no que los alumnos vienen de diferentes colonias de la periferia, así como de otras colonias que ya pertenecen a otros Municipios como: Cuautepec de Hinojosa, Santiago Tulantepec y Acatlán. Como se puede observar, a la escuela asiste alumnos de diversas clases sociales, que son hijos de empresarios, de comerciantes, profesionistas, obreros y empleados de mostrador,

El director argumenta: A esta escuela asisten alumnos de diversos lugares, de diferentes clases sociales, provenientes de las diferentes colonias de la periferia, y otras colonias más alejadas que pertenecen a los municipios vecinos, esto en ocasiones hace difícil la tarea de los maestros, ya que se enfrentan a grupos totalmente heterogéneos, con diferente cultura, con diferentes valores, con diferentes formas de comportamiento y formas de pensar. Así como también nos enfrentamos a padres diferentes que tienen una posición económica baja y alta. (E, 6: 9).

A partir de esta evidencia, la escuela se enfrenta a una gran diversidad cultural de los de los sujetos que atiende, por lo consiguiente los alumnos que asisten a la escuela, tienen diversa posición social, económica y cultural, lo que en ocasiones hace difícil la tarea de los docentes, ya que cada uno de los alumnos cuenta con saberes diferentes, tienen diferentes problemáticas, valores y capital cultural. Desde esta evidencia se muestra que los niños que asisten a la escuela estudiada, son hijos de padres de familia, con una diferente cultura, ideología, posición social, con diferente grado de estudio. En este sentido a la cultura de los sujetos se entiende como “*un conjunto de prácticas, ideologías y valores a partir de los cuales diferentes grupos otorgan sentido a su mundo*” (Macklaren, 1994:195). Esta diversidad cultural, como formas de organización, conocimientos, saberes, costumbres, hábitos, ideología y valores, hacen que los alumnos sean diferentes a los demás. Cabe hacer mención que el maestro en el momento de enfrentarse a esta situación, tienen que replantear estrategias didácticas que realmente respondan a las necesidades de los alumnos que tienen,

Dice el director que cuando los docentes se enfrentan a esta situación: Yo por lo general les sugiero, que hagan sus adaptaciones curriculares, que diseñen estrategias didácticas que realmente respondan a las necesidades de los alumnos, pues cada curso nos enfrentamos a alumnos, diferente capital cultura y saberes. Cuando nos reunimos mi gran preocupación es que los alumnos aprendan, es por ello que constantemente los estoy apoyando con sugerencias y asesorías para que diseñen actividades para esa gran diversidad de alumnos. (E, 16: 12).

Ante esta situación el liderazgo del director de antemano se hace presente, pues como líder pedagógico, tiene la facultad de orientar a los docentes de cómo dar solución a las diferentes estuaciones problemáticas que el enfrenta en el grupo por la gran diversidad de pensamientos, de saberes, de capital cultural de los alumnos. Ante esta situación el director en grupo colegiado propicia que todos los docentes den a conocer sus problemáticas, y en colectivo proponen alternativas para dar solución a las diversas problemáticas

que se dan en el aula por las experiencias de los sujetos que llevan desde su casa.

De acuerdo a los planteamientos de Pierre Bourdieu, considera que los sujetos poseen un capital cultural, que en ocasiones les permite acceder al capital cultural que la escuela les transmite, es aquí el papel tan importante que juega el docente al trabajar con sus alumnos, ya que en un momento dado toma en consideración el capital cultural que poseen los alumnos en el momento de abordar los contenidos en la escuela (...) En este proceso se da una negociación y renegociación de la cultura para que los alumnos logren reconstruir su propia cultura. (Bourdieu, 1983: 85).

Desde estas ideas, los niños que asisten a la escuela, son sujetos que poseen diferente capital cultural, (saberes, conocimientos, conceptos), que en un momento dado les permite acceder al capital cultural que la escuela le transmite. Ante esta situación el papel de los docentes es de suma importancia, ya que en el momento de diseñar sus estrategias didácticas toma en consideración el capital cultural que poseen los alumnos en el momento de abordar los contenidos en la escuela. Dentro de este proceso de planeación de las actividades con los alumnos se da una negociación y renegociación de la cultura para que los alumnos logren reconstruir su propia cultura. En este sentido *“la relación que un individuo mantiene con su cultura depende fundamentalmente de las condiciones en la que la ha adquirido, especialmente porque el acto de transmisión cultural es la actualización de un cierto tipo de relación con la cultura”.* (Bourdieu, 1983: 86).

La relación que tiene el individuo con otra cultura, tiene mucho que ver con la forma en que la va adquiriendo. Esta transmisión cultural es la actualización de un cierto tipo de relación con la cultura y que es incorporada por los sujetos en la medida que interactúa con su entorno. *“El capital cultural existe en estado incorporado, es decir, hecho cuerpo en los sujetos a través de la interiorización de disposiciones duraderas, que se va estableciendo en los diferentes grupos por donde transitamos”.* (Bourdieu 1983: 89). En este sentido el capital cultural, ya es un estado incorporado, por lo sujetos, ya que el individuo se apropia de él por disposiciones duraderas mediante la interacción por los diversos grupos por

los que pasa. Desde esta perspectiva, cuando los alumnos ya llega a la escuela ya posee un capital cultural que el ya ha aprendido en la interacción con los demás, entendido este como los saberes que ya trae a la escuela, que al llegar a ella se enfrenta a otra cultura que tienen que apropiarse, como lo menciona una maestra de la escuela,

De acuerdo a lo planteado en la entrevista una maestra dice: La mayoría de los alumnos que asisten a esta escuela, son muy diversos, pertenecen a diversas clases sociales, tienen diferentes saberes, poseen una cultura diferente, ya traen conocimientos, que ellos han aprendido de los cursos anteriores y por medio de la interacción con su entorno. Son alumnos diferentes, algunos poseen más saberes que otros, sin embargo, cuando nos enfrentamos a esto, tratamos de diseñar las estrategias pertinentes para que los alumnos relacionen la cultura que poseen con la cultura que se enseña en la escuela. (E, 10: 4).

Los alumnos antes de llegar a la escuela ya han construido su propio capital cultural, pero que al estar en la escuela, ésta a su vez le transmite otro capital cultural, que en ocasiones es arbitrario, ya que en un momento dado no se parte de lo que el alumno. No obstante cuando se enfrentan a esto los docentes diseñan estrategias didácticas adecuadas para que el alumno pueda vincular su cultura con la que la escuela le transmite. Desde esta perspectiva al capital cultural, que el niño recibe de la escuela no son más que representaciones sociales que se van reproduciendo mediante las prácticas que allí se realizan,

Bourdieu postula que la escuela enseña una cultura de un grupo social determinado que ocupa una posición de poder en la estructura social; la que se reproduce a través de una acción pedagógica, las que tienden siempre a reproducir la estructura de la distribución del capital cultural ante esos grupos o clases, contribuyendo a la reproducción de la estructura social, definida como la reproducción de la estructura de las relaciones de fuerza entre las clases. (Bourdieu, 1983: 87).

Tomando en consideración los planteamientos de Bourdieu, considera que la

escuela, es un espacio donde se enseña una cultura, que pertenece a un grupo social determinado, que ocupa una posición en el poder, la que se reproduce en un momento dado mediante la acción pedagógica que ejercen los docentes, en el momento de abordar los contenidos de aprendizaje. Desde esta perspectiva el papel que juega la escuela es la distribución del capital cultural ante los grupos sociales y la reproducción de la estructura social a través de la escuela.

La escuela, por lo tanto, tiene la misión de inculcar, transmitir y conservar la cultura dominante, al imponer un paradigma cultural; reproducir la estructura social y sus relaciones de clase; y por último, esconder su falta de libertad al enmarcar sus ideologías de acuerdo al régimen imperante. (Bourdieu, 1983: 88).

Desde esta lógica, la escuela una de las funciones que tiene, es seguir perpetuando, los nuevos modelos y estereotipos que demanda la sociedad imperante. Una de las misiones que tienen la escuela es seguir inculcando y transmitiendo la cultura dominante que viene a reproducir la estructura social y las relaciones de clase. Aquí el docente juega un papel muy importante ya que él ejerce sus,

Funciones mediante sus acciones pedagógicas, pero todas ellas dominadas y sometidas a las clases dominantes, donde se enseña arbitrariedad cultural, los que son instrumentos de dominación y de reproducción, así la cultura se reproduce y toda acción pedagógica se convierte en violencia simbólica. (Bourdieu, 1983: 89).

Partiendo de los planteamientos que se han mencionado anteriormente, mediante la acción pedagógica el docente juega un papel de suma importancia, ya que a través de la cuestión metodológica, el docente transmite una cultura a los alumnos que responde a una clase dominante, la cual se reproduce y se convierte en una violencia simbólica para los alumnos de la escuela. Gran parte de la población estudiantil, son hijos de padres que estudiaron en esta escuela, también son familiares, como primos y sobrinos de los alumnos. Cabe hacer mención que la mayoría de los padres de familia argumentan que inscriben a sus hijos aquí porque está céntrica, es de paso y tienen un buen nivel académico como se pretende mostrar más adelante,

Argumenta un padre de familia: Para mí la escuela ya es tradición, todos mis hijos han venido a estudiar aquí, todo mi familia, y amigos, además que es una escuela muy céntrica y tengo la oportunidad de dejar a mis hijos y de allí irme a mi trabajo. Bueno aparte de eso, para mí es una escuela buena, está en un buen nivel, a comparación de otras escuelas, hay menos suspensiones y los niños salen bien preparados para la secundaria. (E, 13: 8).

Los padres de familia, a través del tiempo, van construyendo sus propias concepciones, acerca de lo que es la escuela, y de la importancia que esta tienen dentro de la sociedad. Así como también tienen sus propias concepciones de lo que son los buenos maestros y malos maestros, en relación al nivel académico de sus hijos,

Dice un padre de familia: Bueno, quiero comentar que para mí la escuela es buena, en el sentido de que los niños salen bien preparados y obtienen buenos resultados en comparación con otras escuelas, existen buenos maestros que han tenidos a nuestros hijos por generaciones y han dado buenos resultados en comparación con otros, es por eso que yo traigo a mis hijos a esta escuela. (E, 12: 9).

A partir de esta evidencia, lo que se puede mostrar, es como los padres de familia, eligen a su escuela a partir de la experiencia que ellos han tenido como alumnos de la misma, y por los comentarios de sus familiares. Es pertinente mencionar como ellos mismos a partir de los resultados que han obtenido en las diferentes generaciones, es como tienen confianza en una escuela y por consiguiente la eligen para que sus hijos asistan a ella,

Alude un padre de familia: Que en comparación a otros años, ya hay una buena organización de parte del director y los maestros, se preocupan más por los problemas que aquejan los niños, existe una buena relación con los padres de familia, el director es un buen líder, en el sentido de que dirige de buena manera a la escuela y conjuntamente con el comité y docentes planean toma decisiones para dar soluciones a los

problemas que tiene la escuela. (E, 15: 10).

La escuela como un espacio de socialización, es un ámbito de suma importancia, donde participan alumnos, docentes y padres de familia, donde existe una organización, que toma en consideración a toda la comunidad escolar para la toma de decisiones, considerando al director como un buen líder que se preocupa por las diversas problemáticas que aquejan la escuela, y además que establece metas conjuntamente con el colectivo escolar que se tienen que cumplir, de esta forma el director " *es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*". (Chiavenato, 1993: 58).

A partir de las ideas del autor, el liderazgo que ejerce el director permite que con el colectivo escolar establecer metas y objetivos que cumplir mediante la comunicación humana. En este sentido el liderazgo del director ejerce influencia sobre los docentes, ya que en un momento dado se involucra con ellos en las actividades que realizan, y además se preocupa por las diversas problemáticas que aquejan al interior de las aulas y conjuntamente con el colectivo escolar, plantean alternativas, establecen metas que se tienen que cumplir conjuntamente. Desde esta lógica, la "*influencia supone la capacidad de afectar al juicio de otro, o a la toma de decisiones mediante la palabra o la acción, sobre la base de lazos informales de alguna especie, administración, miedo, obligación o competencia*" (Ball, 1987: 137).

Cabe hacer mención, que a medida que pasa el tiempo el tipo de organización de las escuelas cambian, así como de los estilos de liderazgo, ya que estos responden a las necesidades de la comunidad escolar (alumnos, docentes y padres de familia). Se considera a la organización escolar no como algo estático, sino como algo dinámico que está en constante cambio, ya que esta responde a las nuevas políticas educativas y al momento histórico. Así como también tanto la misión como la visión se replantea y se establecen nuevas metas para cumplir en un lapso determinado, sin dejar del todo la participación

de la comunidad escolar como se muestra más adelante,

Alude un padre de familia: Ahora el liderazgo del director, es más participativo, involucra a todos a todos en las actividades, que realiza la escuela, toma en consideración la participación de los padres de familia en la toma de decisiones para dar solución a las diversas problemáticas que aquejan en la escuela, pero él es muy claro y nos hace ver, que las cuestiones técnicas pedagógicas únicamente le incumbe a él y a los maestros, y que los padres de familia, deben apoyar a las actividades que realiza la escuela y acompañar en los procesos de sus hijos en sus casas con el cumplimiento de las tareas que se dejan. (E, 15: 6).

La escuela como organización, puede tener diversos estilos de liderazgo, dependiendo de los sujetos que integran a la escuela, tal es el caso como lo que se muestra en la evidencia anterior, donde el liderazgo que ejerce el director es más participativo, donde toma en consideración la opinión de los sujetos, sin embargo, cabe hacer mención que dentro de esa participación, los padres de familia lo hacen hasta donde les corresponde, pues es muy claro el director en su gestión, ya que las cuestiones técnico pedagógicas únicamente le corresponden a él. Desde esta evidencia, el director toma en consideración la participación de los padres de familia para la organización de la escuela, sin embargo, las decisiones finales le corresponden al director, tal como se menciona más adelante,

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico (...) El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios

esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. (Adair J. 1990: 85).

En este estilo de liderazgo, el director da la palabra a los sujetos, como a docentes y padres de familia, sin embargo, no delega la responsabilidad de tomar decisiones finales, pero si consulta sus ideas y opiniones para la toma de decisiones en la escuela. El director es un líder participativo que se caracteriza por apoyar a la comunidad escolar, sin ser un dictador, pero algo muy importante, no se comparte todo el poder, ya que las decisiones finales siempre están en las manos del director. Desde esta óptica el liderazgo, es también un ejercicio del poder social, por la habilidad de influir sobre las personas. Dicho liderazgo implica poder, por lo tanto la efectividad del liderazgo, depende mucho de la actitud de los subordinados en respuesta a las acciones del líder. En este sentido la participación de los sujetos dentro de la organización se define como,

La parte de poder o de influencia ejercida por los subordinados en una organización y considerada legítima por ellos mismos y por sus superiores. Desde esta lógica se concibe a la participación como una forma de equilibrio de poder que concede a los subordinados una mayor libertad en la determinación de los objetivos y en la forma de conseguirlos. (Horcajo, 1979:17).

En esta misma lógica, los docentes también juegan un papel de suma importancia como líderes dentro de la escuela y de su propia aula, ya que también en esa relación que establecen con los alumnos, se muestra de que de parte de los docentes hay mas acercamiento con los alumnos, y los toman más en consideración para realizar cualquier actividad dentro del aula, como se puede evidenciar,

Hace alusión un Padre de Familia: Bueno ahora, ya los tiempos han cambiado, el maestro ya se preocupa más por los problemas que aquejan a los alumnos, se acercan más a ellos, los escuchan, toman en cuenta sus opiniones cuando van a realizar una actividad, los niños se sienten a

gusto, y vienen con ganas a la escuela, ya que son tomados en consideración para llevar a cabo acuerdos en el aula. (E, 5: 12).

El papel que juega el maestro al interior del aula, es de suma importancia para el logro del aprendizaje de los alumnos, ya que aparte de que el docente guía, orienta y realiza el acompañamiento de los alumnos dentro de su proceso, en esa misma dinámica, el maestro frente a grupo en la toma de decisiones al interior del aula toma en consideración los puntos de vista de los alumnos, parte de las características y necesidades de los sujetos en el momento de abordar los contenidos de aprendizaje. Tienen un mayor acercamiento con los alumnos para apoyarlos en los diversos problemas que enfrenta, los sabe escuchar y orientar en las diversas problemáticas que estos enfrentan, considerando al maestro como un líder participativo donde siempre se preocupa por sus subalternos pero sin dejar que ellos tomen las decisiones finales.

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben (...) Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. (Adair J. 1990: 85).

En este sentido, al igual que el director el maestro de grupo también ejerce un liderazgo al interior de su grupo, debido a que dentro del mismo se establecen relaciones de poder, hay negociaciones, se toman decisiones, hay consensos, se toman en consideración los puntos de vista de los demás, se les da la palabra para que expresen sus ideas, sin embargo, las decisiones finales las toma el docente, pero hace ver a los alumnos de que sus ideas son de suma importancia para la toma de decisiones. En este enfoque, al docente se le considera como un líder, ya que guía y orienta a los alumnos dentro de sus procesos y hace el acompañamiento muy de cerca sobre las diversas problemáticas que estos pueden tener dentro de su vida cotidiana. El docente

da la oportunidad a los alumnos a que participen, a que den a conocer sus puntos de vista, reconoce sus diferencias y propicia situaciones de aprendizaje para que los alumnos participen y aporten sus ideas.

1.3 Escenarios de la Escuela.

Siguiendo con la descripción de la escuela, ésta cuenta con tres turnos: matutino, vespertino y nocturno, considerando que cada uno de los turnos tiene su propia organización y gestión de acuerdo al propio contexto que atiende. Ya ubicados en el turno matutino, antes de entrar los niños a la institución en la explanada que está enfrente hay una concentración de padres de familia, lo mismo ocurre a la hora de la salida cuando esperan a sus hijos. (Anexo 1). A la hora de entrada y salida de la escuela, en la explanada hay una concentración tanto de alumnos como de padres de familia, por un lado los padres de familia sobre todo de los grados inferiores como primero y segundo, están al pendiente para checar sobre los trabajos que realizan en la escuela, y cuáles son las tareas que han dejado los maestros,

Argumenta un Padre de Familia: A la hora de la salida de mis hijos, sobre todo con el que va en primero y segundo, siempre estoy al pendiente de ellos, para saber si trabajaron y cuál es la tarea que les dejó su maestro, cuando me doy cuenta de que en ocasiones no llevan tarea de inmediato espero a la maestra y maestro a la hora de la salida para que me comenten el porqué no llevan trabajo en sus libretas. (E, 8: 10).

La explanada, entendida como el lugar donde los padres esperan a que entren y salgan sus hijos, también es un lugar donde los padres, revisan los trabajos y tareas que sus hijos llevan para realizar en sus casas, es también un espacio donde los padres comentan sobre los adelantos y progresos de sus hijos. Se puede dar cuenta, lo que significa para los padres trabajar en el aula, ya que ellos consideran que el llevar trabajos en la libreta es síntoma de que el niño está aprendiendo. Ellos consideran que trabajar en el aula, es llevar siempre ejercicios en la libreta, de lo contrario consideran que el maestro no trabajó,

Dice un padre de familia: Yo quiero comentar, que antes para saber nuestros padres si realmente aprendíamos, teníamos que llevar trabajos en las libretas, de lo contrario nuestros padres, siempre consideraban que no estábamos aprendiendo, y que no tenía caso que asistiéramos a la escuela nada más a flojear, por eso yo exijo a mis hijos, que si no llevan nada en la libreta, es que no están trabajando. (E, 11: 8).

Todo esto tiene que ver con la concepción que tienen los padres sobre la función que cumple la escuela, sobre cómo se aprende y cómo se enseña, dentro de la institución, así como también van construyendo sus concepciones acerca del buen maestro o mal maestro. En este sentido las tareas para los padres significan, que los alumnos están aprendiendo. Cabe hacer mención también, que con los comentarios de los padres, se deja ver la concepción que tienen acerca de la manera de cómo aprenden los alumnos, donde se considera que la escuela es un espacio de reproducción, de lo que se ha venido practicando a través del tiempo.

En este sentido, se puede mencionar, la idea que tienen los padres, sobre el papel que juega la escuela como una reproductora de modelos, donde consideran que en la escuela, se siguen reproduciendo prácticas, de una generación a otra, como lo es que los niños siempre lleven trabajo en los cuadernos para garantizar que estos si están aprendiendo en la escuela. Cabe mencionar en sus inicios la escuela en la parte de afuera (Explanada), había un monumento a Don Miguel Hidalgo, ahora se encuentra instalado a un costado del patio donde juegan los niños y es el lugar donde cada lunes se lleva a cabo los honores a la Bandera Nacional. Dicho monumento es símbolo de la importancia y trascendencia que tienen éste en los valores cívicos y éticos que representa la escuela. Así como también del gran legado nacionalista e historicista que nos ha dejado su papel en la Historia de México según comentarios de una maestra,

Dice un niño de sexto grado: El monumento de Don

Miguel Hidalgo, para la escuela tiene un gran significado de respeto, primero porque lleva el nombre de nuestro Estado, segundo, es el nombre de nuestra escuela y tercero porque es un símbolo que representa la historia de nuestro país, por la lucha que encabezó contra el yugo español, para darnos independencia, libertad y soberanía para nuestro país. (E, 14: 8).

Este monumento al estar cargado de historia, que representa la lucha por nuestra independencia, por el rompimiento de las cadenas en contra del yugo español para lograr nuestra libertad, tiene un gran significado para todos los mexicanos, ya que mediante las ideas liberales de este gran héroe, ahora somos libres y podemos tomar decisiones sin verse empañada nuestra soberanía nacional, es así como cada 16 de septiembre nuestro país se llena de júbilo y lleva a cabo el grito por la independencia de México para recordar a todos aquellos héroes que nos dieron patria y libertad. (Ver anexo 1).

Frente a este monumento, lunes a lunes los diferentes grupos de la escuela rinden homenaje a nuestro lábaro patrio, como una forma de respeto a los símbolos patrios, donde se hace el recibimiento bajo las órdenes de la banda de guerra, y posteriormente se dice el juramento a la bandera y se canta el Himno Nacional Mexicano, como en la mayoría de las escuelas. Finalmente se dan a conocer las efemérides más importantes de la semana y se presenta un número alusivo a lo que se celebra en la semana, o en su defecto se aborda algún contenido de aprendizaje que puede ser una representación teatral o una escenificación donde participan todos los alumnos del grupo.

Para la escuela es un símbolo de gran trascendencia, es también un espacio para la convivencia de los alumnos, para la lectura, y para desayunar. Por lo general en este espacio siempre hay niños, leyendo, descansando, haciendo la tarea cuando no la terminaron en casa, o simplemente para convivir con los demás compañeros. Cabe hacer mención que alrededor del edificio se encuentran departamentos que se rentan, hay una gasolinera, tiendas de abarrotes y vinaterías. Es importante mencionar que el edificio escolar siendo un espacio donde se reúnen alumnos, padres de familia, maestros y directores,

es un lugar que en ocasiones se utiliza para reuniones sindicales en el auditorio y programas de fin de curso.

Hace alusión el Director de la Escuela: Que debido a que la escuela está en el centro, constantemente se solicitan las canchas, para los encuentros deportivos, tanto a nivel zona como nivel regional, así como también por su auditorio, ya que es ocupado para realizar una serie de actividades tanto de la escuela como de la comunidad escolar. El auditorio siempre está ocupado, ya que es ocupado para reuniones sindicales, conferencias, reuniones de grupos de apoyo, clausuras y campañas por el sector salud. (E, 15: 12).

Entre otras cosas también sus canchas son ocupadas para realizar kermeses, encuentros deportivos, instalación de urnas en épocas de elecciones, para eventos como concursos de escoltas y cursos de actualización a nivel regional, así como de seminarios a nivel zona. Cabe hacer mención, que debido a que la escuela se encuentra en el centro, constantemente es solicitada para llevar a cabo eventos en el auditorio, como lo son: campañas, reuniones de grupos de apoyo, conferencias, reuniones sindicales, programas del diez de mayo y de clausura.

La escuela tiene forma rectangular, se forma por tres módulos con dos pisos. El primer módulo que yo denominé el "A", es el de la entrada que a la calle del Heroico Colegio Militar. En el acceso a la escuela se encuentra un zaguán amarillo oro que está constantemente vigilado por algún intendente y a la hora de la salida por algún maestro de guardia. Cabe hacer mención, que esta parte de la entrada constantemente está vigilada por el intendente y el maestro de guardia. Es el lugar de acceso de los alumnos a la escuela, así como de los docentes y padres de familia. (Ver anexo 1). Cada uno de los padres deja a sus hijos en la entrada, excepto cuando hay alguna reunión con los padres de familia estos pueden entrar pero con citatorio, o con previo aviso por el maestro de grupo, tal como se menciona más adelante,

Generalmente a la hora de entrada, dice un padre de familia: Únicamente dejamos a nuestros hijos en la

entrada, ya que no se puede pasar porque es con previo citatorio, de lo contrario no podemos interferir en las actividades que realiza el maestro. Pero si quiero aclarar, que cuando hay necesidad de entrar pedimos un citatorio con el maestro un día antes y de esta manera podemos pasar a la dirección o con el maestro para preguntar cuales son los avances de nuestros hijos. También quiero comentar que cuando les toca el homenaje a nuestros hijos se nos permite la entrada a todos los padres del grupo para presenciar el homenaje de lo contrario únicamente nos concretamos en dejar a nuestros hijos en la puerta. (E, 14: 9).

En la escuela, se observa, que hay una organización, y además hay un control de las entradas de los padres de familia, ya que únicamente pueden acceder a la escuela, siempre y cuando tengan un asunto que tratar con el director o con el maestro de grupo para conocer cuáles son los avances de sus hijos, o en ocasiones únicamente entran todos los padres de familia cada bimestre cuando se tienen que entregar calificaciones a los alumnos y explicar a los padres cuales son la avances de sus hijos. En el modulo “A” se ubica la dirección, una sala grande de espera, y al fondo hay un cubículo que ocupa una maestra de apoyo y una administrativa, quienes son las encargadas de pasar a los maestros, alumnos y padres de familia a la dirección que se ubica más al fondo. Este espacio de la secretaria, es un lugar de reunión donde llegan todos los maestros a firmar a la hora de entrada, donde se levanta a cabo reuniones con los docentes y se recibe a los padres de familia antes de entrar a la secretaria,

Dice un maestro: La secretaría es un lugar de reunión donde todos los docentes nos reunimos por las mañanas, para firmar la libreta de entradas y salidas, es un lugar donde nos sentamos un rato para platicar sobre cómo nos ha ido, y comentamos cosas sobre el aprendizaje de los alumnos y algunas problemáticas que podemos tener en los diferentes grupos. Este espacio también es un lugar donde el director nos reúne para darnos información sobre algunas situaciones de organización de la escuela, para planear cosas como el día del niño, el día de la madre, y el programa de fin de curso, así como también es un espacio para las reuniones de información sindical. (E, 16: 13).

En la escuela, existen espacios de encuentro de parte de los docentes, donde se les da información, donde comentan cosas sobre sus grupos, y diversas problemáticas de su vida cotidiana, es un lugar de encuentro con el director para tratar asuntos relacionados con la organización de la escuela, también son lugares donde se recibe a los padres de familia, para tratar asuntos relacionados con los problemas que aquejan sus hijos, así como también es un espacio donde el representante sindical da información a todo el personal que conforma la escuela, también es una sala de espera para que el director reciba a los docentes, alumnos y padres de familia cuando tienen que tratar algún asunto relacionado con los procesos de los niños. (Ver anexo 1).

La puerta de madera que se observa, da al cubículo que ocupa la secretaria, y más al fondo se encuentra la dirección. En este espacio de la secretaria, es el lugar donde se tratan todos los asuntos administrativos en cuanto al manejo de la documentación de cada uno de los docentes. Es un espacio social y simbólico, donde la secretaria recibe a los alumnos, docentes y padres de familia para saber qué asunto quieren tratar con el director tal como se muestra,

Argumenta la secretaria: Aquí es el lugar donde cada uno de los docentes, trata asuntos administrativos, como los datos estadísticos, los exámenes, sacar copias para los ejercicios de los alumnos, los registros de inscripción, el pago de los desayunos escolares, el pago de los exámenes bimestrales, así como de recibir a cualquier persona que quiera tratar algún asunto con el director, ya sea padre de familia, docente o algún alumno de la escuela. (E, 17: 8).

En la secretaría se despachan los asuntos relacionados con las cuestiones administrativas, así como también se reciben los asuntos que tiene que tratar personalmente con el director de la escuela. Cabe hacer mención que mas al fondo se ubica la dirección, donde el director trata los asuntos de índole pedagógica con algunos maestros, así como con algunos padres de familia, alumnos, autoridades educativas y miembros del comité de padres de familia,

La secretaria dice: En ocasiones el director trata los asuntos a puerta cerrada, dependiendo de la delicadeza de estos, en otras ocasiones lo hace a puerta abierta, algo que yo he podido observar de parte del director, cuando trata algún asunto donde se tienen que confrontar las personas, lo trata de manera individual para no generar más conflictos, esto lo hace con los maestros, con los alumnos y los padres de familia, así como también cuando pretende organizar alguna actividad, no los cita a todos, si no que unos cuantos para plantearles que les parece su propuesta, o si lo considera necesario, los reúne a todos para la toma de decisiones en relación a la solución de alguna problemática. (E, 18: 8.)

De acuerdo a lo anterior, el director utiliza un estilo de liderazgo interpersonal, trata los asuntos de manera personal, no realiza confrontaciones entre los sujetos, así como también cuando quiere tomar una decisión primero cabildea a los docentes para ver qué opinan sobre la decisión que van a tomar, o de lo contrario lo pone a consideración de todos y desde el mismo colectivo salen las propuestas para la organización de la escuela.

El estilo interpersonal, como su nombre lo dice es una interacción personal, es el contacto cara a cara entre el director y su personal. Hay una preferencia por las negociaciones y acuerdos individuales, que en algunos aspectos se ajusta a una definición profesional de la relación profesor-director (...) El director de estilo interpersonal, prefiere consultar a las personas, más que realizar reuniones, para sondear las ideas y recoger opiniones. El estilo interpersonal se orienta hacia la informalidad en las relaciones y al uso de redes informales de comunicación y consulta. (Stephen Ball, 1987: 98).

El estilo de liderazgo del director depende de las circunstancias, depende de la misma dinámica de los sujetos, en este caso el director utiliza el estilo de liderazgo interpersonal más que el antagonico (confrontar al personal docente), ya que en un momento dado recupera opiniones de los docentes de manera individual, en lugar de realizar reuniones con el personal docente, o en su defecto cuando lo considera necesario si reúne a todo el personal para tomar las decisiones desde el colectivo y organizar la escuela. Desde esta misma

lógica de la gestión directiva, un maestro comenta, que el director no es el clásico director de escritorio, que únicamente da órdenes si no que es un director que siempre da alternativas de solución,

Un maestro alude: Nuestro director no es un director de escritorio, que únicamente da órdenes desde allí, si no que es un director que constantemente anda por los pasillos, estando al pendiente de lo que pueda faltarle a los maestros, es un director que en lugar de estar dando órdenes, propone alternativas de solución a las diversas problemáticas que aquejan en las aulas. Quiero comentar también, que por lo general está al pendiente de que los alumnos estén en sus salones y cuando falta algún docente trabaja con los grupos. (E, 17: 9).

El director es un líder académico, es un líder que realiza el acompañamiento con sus compañeros de la escuela, que está al pendiente de lo que pueda faltar a los docentes, cuando se enfrenta a una situación problemática, en ningún momento da órdenes para dar la solución a la problemática, es un director que constantemente está proponiendo alternativas a sus docentes para ver la forma de cómo resolver los problemas que aquejan en la escuela, no es un director de escritorio, sino que siempre está haciendo sus recorridos por los pasillos para entrar a algún salón, si así lo requiere,

Por consiguiente, abogamos por proponer alternativas y no dar órdenes. No se impone a los docentes un enfoque particular. Desarrolla el conocimiento del principio general de trabajo en equipo, el compromiso con él y la experiencia de él (...) Documente, muestre ejemplos, y quizás organice talleres sobre el conjunto de prácticas de trabajo en equipo disponibles. Comprométase con el principio, pero faculte a los docentes para seleccionar de un amplio conjunto de prácticas las que más les convengan. Siga alentando las experiencias compartidas y el aprendizaje permanente, para que el conocimiento y la experiencia de esas diferentes prácticas crezcan con el tiempo. (SEP/PRONAP, 2007:40).

Desde esta perspectiva se trata de un director que apoya, es alguien que orienta y guía a sus compañeros, es alguien que no únicamente se dedica a

dar órdenes, es alguien que se compromete conjuntamente con los docentes, propicia el trabajo en equipo, sin perder de vista las experiencias de los docentes, en ningún momento impone un enfoque, es alguien que muestra ejemplos, que organiza talleres, deja en libertad a los docentes que decidan cuales son las mejores prácticas que convienen de acuerdo a las características y necesidades de sus alumnos.

Continuando con la descripción del espacio concreto de la escuela, se puede mencionar que en la parte que da a la calle de este módulo se encuentra la explanada donde se concentran los padres de familia, además está cercada con un barandal de fierro color mostaza, así como también en esta área se ubica el auditorio de la escuela ya que ahí es donde está la entrada principal de la escuela. El auditorio, también es un lugar importante en la escuela, ya que es un espacio de concentración, aquí se llevan a cabo reuniones sindicales, programas cívicos sociales, conferencias que se organizan para los padres de familia, talleres para los docentes, ensayos para los alumnos.

El módulo "B" se ubica en el perímetro de la calle Juan C. Doria. En la primer planta se instalan los grupos inferiores de primero a tercero, en la parte de arriba se ubican los grados superiores como cuarto, quinto grado, sexto grado y dentro de este nivel están instalados los baños para las niñas y niños más grandes, así como de una bodega para la banda de guerra y materiales de educación física. En la parte de abajo a un costado del módulo se encuentran los baños para los niños pequeños y una bodega donde guardan su material los intendentes.

El módulo "C" también tiene dos niveles, en el primero se encuentra la sala de lectura donde cada uno de los maestros de acuerdo a su programación entra con los alumnos para abordar algunos contenidos de aprendizaje y videos educativos para reforzar los aprendizajes de los alumnos, se encuentra un salón que es ocupado por un grupo de alumnos de tercer grado , también está la cooperativa escolar y en la parte de arriba están tres salones, dos de ellos son ocupados por alumnos de sexto grado y el otro es una sala de cómputo

para la red escolar, y en ocasiones funciona como sala de juntas y reuniones de grupo colegiado y de consejo técnico. (Ver anexo 1). La escuela también cuenta con una sala de lectura (Biblioteca), considerada esta, como un espacio donde los alumnos aprenden nuevos conocimientos, donde leen cuentos, historietas, hacen dibujos y relacionan los contenidos que ven en las aulas con las lecturas que revisan en la biblioteca tal como se muestra a continuación,

Dice la maestra encargada de la biblioteca: A la biblioteca vienen todos los grupos de acuerdo a un horario, que se realiza desde un principio de acuerdo a las necesidades de los alumnos, pero también quiero comentarles, que independientemente de que hay un horario, hay alumnos que asisten voluntariamente a la sala de lectura para leer y revisar libros que más les gustan. Cada uno de los grupos vienen con sus maestros, ellos también hacen el acompañamiento a sus alumnos y realizan ejercicios con ellos en relación a los contenidos que están manejando en el aula. (E, 17: 9).

La biblioteca en la escuela también juega un papel de suma importancia, ya que en un momento dado viene a ser un apoyo para los docentes y para los alumnos en la realización de sus tareas e investigaciones. En esta sala los alumnos también tienen la libertad de leer los libros que ellos gusten, hacen historietas, realizan dibujos, comprenden textos, además de que tienen el acompañamiento de sus maestros dentro de proceso para un mejor aprendizaje de los contenidos que se ven en el aula, con esto se ve que la biblioteca, es un espacio del saber y un lugar donde los alumnos adquieren nuevos conocimientos tal como lo comenta una maestra,

Dice una maestra: A mí me gusta ir con gusto a la biblioteca con mis alumnos, ya que es un espacio donde ellos pueden leer libros y compartir saberes con los demás, es un lugar donde yo aprovecho para reforzar los conocimientos que abordo en el aula, en este lugar los alumnos realizan cuentos, revisan leyendas, hacen dibujos, leen y comprenden textos. Lo que quiero comentar, es que los niños realmente aquí si comprenden los textos que ellos leen, te los platican, te los explican, debido a que ellos tienen la libertad de elegir el libro que

más les gusta. En esta tarea con los niños el director constantemente nos invita a que pasemos al aula de lectura, nos sugiere libros que él ha leído, en ocasiones cuando tienen tiempo nos acompaña un rato. (E, 18: 5).

En esta visita que hacen los niños a la sala de lectura, el papel del maestro también juega un papel de suma importancia, ya que es él quien guía a los alumnos en los procesos, y hace el acompañamiento de los alumnos para que logren los propósitos y de despertar el gusto por la lectura, así como de relacionar los contenidos que ven en el aula con los libros que revisan en la sala de lectura. La escuela también cuenta con una sala de red escolar, donde los alumnos al igual que en la sala de lectura, también se rigen por un horario que inicia desde las 8 horas, hasta las 12 horas. La sala de red escolar, cuenta con algunas máquinas, donde los alumnos tienen la oportunidad de interactuar con ellas poniendo en práctica varios proyectos relacionados con los contenidos que abordan en las aulas. (Ver anexo 1).

Cabe hacer mención que en la sala de red escolar no es un espacio donde los alumnos se les dan clases de cómputo, si no que los alumnos conjuntamente con los docentes utilizan las máquinas como un recurso didáctico para acceder a nuevos conocimientos mediante proyectos que ellos ponen en práctica, tal como se muestra más adelante,

Hace alusión una maestra: Quiero platicar que en un principio yo pensaba que los alumnos al venir a la sala de red escolar eran para darles clases de cómputo, sin embargo, con el apoyo de la asesora, tanto los alumnos como yo descubrimos que el manejo de las computadoras eran como un recurso para acceder a nuevos conocimientos, para elaborar proyectos en relación a los contenidos que se ven en el aula, así como de tener contacto con alumnos de otras escuelas del país y del mundo para intercambiar experiencias en relación a contenidos de aprendizaje. (E, 18: 9).

De acuerdo a la evidencia, tiene que ver mucho con la concepción que tiene el maestro del manejo de las computadoras en las escuelas, sin embargo, se puede mostrar que en esta escuela, la sala de red escolar es un espacio más

para que los alumnos adquieran nuevos conocimientos, ya que las máquinas son utilizadas como un recurso para que los niños elaboren proyectos conjuntamente con sus maestros en relación a los contenidos que se manejan en las aulas.

Dentro de este mismo modulo, cabe hacer mención que se ubica la tienda escolar, donde se preparan los alimentos que los alumnos consumen a la hora del recreo. Es un espacio grande, donde los alumnos compran enchiladas, guajolotes, tortas, quesadillas, y refrescos atendidos por cuatro personas del sexo femenino, quienes unas despachan y otras cobran. La escuela también cuenta con dos patios que están divididos por un pasillo, que en la parte de arriba está cubierta con concreto y en los costados tiene unos postes de fierro que lo sostienen. Este pasillo va desde la entrada hasta el módulo C, y sirve para cubrirse del sol y de la lluvia.

En el patio de la derecha, juegan los alumnos de grados inferiores a la hora del recreo, como lo son los primeros, segundos y terceros, los cuales son vigilados por los maestros de guardia, quienes andan monitoreando que los niños no se peleen, que no se caigan y que coma sus alimentos a gusto sin ser molestados. En la parte de la derecha se encuentran los alumnos de grados superiores, quienes también son vigilados por los maestros de guardia para que estos no molesten a sus compañeros y no tengan accidentes. Entendido el recreo como un espacio de descanso y recreación para los alumnos, se pueden comentar que cosas suceden en este espacio,

En este espacio dice una maestra que realiza la guardia: Aquí suceden cosas diferentes al salón de clases, los alumnos se tratan como camaradas, es un grupo de iguales, dicen libremente palabras que no pronuncian dentro del salón de clases, realizan sus propios juegos, forman sus grupitos para platicar, escuchan música, algunos bailan y otros se van a la sala de lectura para no ser molestados por los demás. (E, 17: 5).

Aunado a lo anterior se puede comentar, que la hora del recreo es un espacio donde los alumnos son ellos, donde son libres de jugar con quien quiera, de

organizar sus propios juegos, y de expresarse libremente con sus compañeros, pero sin salirse de las normas establecidas en la escuela. Para ellos es un descanso, tienen la oportunidad de bailar y otros se refugian en la sala de lectura para no ser molestados y estar tranquilos. (Ver anexo 1). Esta escuela está pintada de color amarillo oro las paredes, el guarda polvo de color rojo óxido y los plafones de color blanco. Cada uno de los salones con una puerta de fierro y algo muy curioso, todos los salones tienen cortinas que dan a la calle y a los patios de la escuela, así como las puertas siempre permanecen cerradas,

Una maestra dice: Todos los salones tienen cortinas para que los alumnos no se distraigan, de la calle y de los patios, por el ruido que hacen en la calle, ya que constantemente hacen desfiles, y esto viene a relajar la disciplina en el aula, así como también es necesario permanecer con las puertas cerradas porque de esta manera tenemos más controlados a los alumnos para que no se indisciplinen. (E, 15: 3).

Tomando en consideración esta evidencia, se puede dar cuenta que al interior de los salones para ejercer el control sobre los demás, utilizan varias estrategias, como lo es colocar cortinas en los salones, mantener las puertas cerradas, para que los alumnos no se salgan, argumentando que con esto ya no se relaja la disciplina en los grupos. Estos espacios cerrados, de alguna manera limitan a los alumnos a que se muevan, a que puedan interactuar con los demás, quedando al descubierto una relación asimétrica con los docentes.

El espacio se convierte, entonces, en lugar de administración de cuerpos y bienes, lugar de dominación de sujetos y también lugar terapéutico, en el sentido de que se busca alcanzar el lugar requerido por la institución: en el hospital, lograr individuos sanos, en la escuela, sujetos educados (...) la disciplina tiende a actuar sobre las conductas de los sometidos a fin de que estos se aproximen a ese ideal. (García, María, 2005: 72).

El espacio cerrado, como son las aulas, significa ejercer el poder del más fuerte sobre el subalterno, significa no tener movimiento, y la relación es asimétrica con los demás sujetos, significa la imposibilidad de moverse, significa también

la inmovilidad de los sujetos de pensar y construir conocimientos. Este espacio cerrado se convierte en un lugar de dominación de parte de los docentes hacia los alumnos, ya que la disciplina actúa sobre las conductas de los sometidos, poniendo en práctica varias estrategias, como cerrar las puertas, colocar cortinas para que los alumnos no distraiga de los ruidos que ocurren fuera de los salones de clase.

El poder disciplinario es un tipo de ejercicio del poder que tiene como función principal enderezar las conductas (...) el poder entendido como una acción sobre las acciones de los otros, será posible afirmar que la disciplina es la forma más eficaz y económica de dirigir mediante una acción las acciones de los otros, es una forma ejemplar y eficaz de ejercicio del poder. (García, María, 2005: 75).

Tomando en consideración estas ideas, la disciplina es una mejor manera de como ejercer el poder sobre los demás. Desde esta lógica, el poder es la acción que se ejerce sobre los demás, ya que *“la disciplina es un tipo de poder que se ejerce sobre los cuerpos y los objetos que modifica los ritmos y las posturas de los cuerpos, los hace responder automáticamente a diferentes señales, los convierte en cuerpos sometidos y productivos, es decir, el poder fabrica a los sujetos”* (García, María, 2005: 75). A partir de estas ideas, la disciplina es una manera de cómo ejercer el poder sobre los demás, donde se someten a los alumnos manteniéndolos quietos, encerrados para que no haga ruido y de esta forma nos distraigan a los demás alumnos de otros salones. Mediante la disciplina el poder viene a fabricar a los propios sujetos en la escuela.

Continuando con la descripción de la realidad concreta de la escuela, las estructuras son de fierro pintadas de color rojo y otras de color verde con algunos anuncios como: “Salir en orden”, “No gritar a la hora de salida”, “Guardar silencio porque se está trabajando”, “No hagan escándalo”. Estos anuncios se localizan en la puerta de la entrada y salida, los cuales invitan a los alumnos a que salgan en orden y en silencio para que no molesten a los grupos que se quedan trabajando en la parte alta, tal como lo menciona un maestro de la escuela,

Por lo que se refiere a las llamadas de atención anotadas en los muros, un maestro argumenta: Se hacen con la finalidad de que los alumnos a la hora de la salida salgan en orden sin hacer escándalo ya que algunos grupos todavía se quedan trabajando como lo son los grados superiores de quinto y sexto, y argumenta la maestra que con esto los alumnos guardan compostura a la hora de la salida, y no hacen escándalo, así como también tenemos más control de ellos. (Diálogo informal con la maestra de guardia).

Partiendo de estas evidencias que se muestran en la escuela, se manifiesta otra forma de cómo ejercer el control sobre los alumnos, a los alumnos se les saca de sus salones formados, y en silencio para que no hagan ruido, argumentando que los grados superiores se encuentran trabajando en sus salones de clase. Cabe hacer mención que todos los alumnos salen hasta la reja para ser entregados a sus padres. En este sentido la disciplina de parte de los alumnos, es una respuesta al poder que ejerce el docente sobre ellos en el momento de mostrar esta conducta. Dicha conducta se reproduce y se repite constantemente de generación en generación.

La transmisión del capital cultural acumulado de generación en generación se encarga de internalizar la cultura dominante en los sectores subalternos, lo que contribuye a perpetuar y legitimar la hegemonía económica-social y cultural de los que tienen el poder, este proceso de endoculturación se da en la vida cotidiana de manera consciente e inconsciente, en el diario vivir e influye a todas las personas y grupos, aún aquellos que no ha tenido acceso al aparato escolar. (Araya, Cedeño y Salas, 1988:379).

Esta transmisión del capital cultural, que se da en la escuela, se encarga de que los alumnos, internalicen cosas, se apropien de hábitos que de alguna forma contribuyen a perpetuar y legitimar la hegemonía cultural que tiene el poder. En este aspecto también la disciplina escolar juega un papel de suma importancia, ya que a través de ella, los alumnos guardan compostura, salen en orden, son disciplinados, la conducta que muestran es la más conveniente para el tipo de sociedad que se está viviendo. Dicha hegemonía viene a ser el poder que se ejerce de la clase dominante sobre los subalternos,

La hegemonía se refiere al mantenimiento de la dominación no sólo por el puro ejercicio de la fuerza sino principalmente por prácticas sociales consensuales, formas sociales y estructuras sociales producidas en espacios específicos tales como la iglesia, el estado, la escuela, los medios de comunicación, el sistema político y la familia. (Macklaren, 1994:196).

Desde estas ideas se deduce que el sistema escolar forma en las personas un proceso de adoctrinamiento que es la base de la reproducción cultural y social. Los que no adquieren esta formación son excluidos, ya que el sistema les impone una cultura dominante, lo que implica renunciar a su propia cultura, en otras palabras someterse a un conjunto de reglas, valores y creencias que muchas veces no son concordantes con su estilo de vida de los alumnos que se están formando en la escuela. Desde las propias ideas de Bourdieu, considera que la permanencia de los sistemas socio-económicos de la sociedad capitalista está ligada con la reproducción cultural arbitraria, la que a su vez contribuye a la reproducción social. La escuela, por lo tanto, tiene la misión de inculcar, transmitir y conservar la cultura dominante, al imponer un paradigma cultural; reproducir la estructura social y sus relaciones de clase; y por último, esconder su falta de libertad al enmarcar sus ideologías de acuerdo al régimen imperante. A partir de estos planteamientos, la educación es el agente fundamental de reproducción y de la estructura de las relaciones de poder y las relaciones simbólicas entre las clases, pone énfasis en la importancia del capital cultural heredado en la familia como clave del éxito en la escuela. Es así que la escuela, como un espacio de socialización, es un lugar donde se reproducen formas de vida que vienen a conservar la cultura dominante.

Continuando con la descripción, la mayoría de los salones tienen bancas unitarias y el color de los interiores varía según el gusto del maestro y padres de familia ya que ellos cooperan para el mantenimiento de cada uno de los salones. En todos los salones las bancas son unitarias y esto da la posibilidad a los docentes de moverse con sus alumnos de diferente forma de acuerdo a

las estrategias que ponen en práctica cuando abordan los contenidos de aprendizaje,

Alude un maestro: Debido a que las bancas son unitarias, los alumnos se sientan en el lugar que quieren, podemos ubicarlas de maneras diferentes, no se dificulta cuando trabajamos en equipos, existe espacio para que los alumnos puedan jugar, además que el mobiliario yo lo adapto de acuerdo a las estrategias de aprendizaje que se emplean en el manejo de los contenidos. (Diálogo informal del maestro de grupo).

En este sentido, las aulas son espacio donde los alumnos interactúan con los demás, donde aprenden contenidos, donde realizan tareas, donde intercambian experiencias y realizan negociaciones y renegociaciones de la cultura de cada uno de ellos y la cultura de la escuela, para que la cultura escolar no sea una imposición. En este mismo espacio áulico, se ve propicio un clima favorable que permite a los alumnos aprender de manera significativa, ya que cuenta con el espacio suficiente para organizarse.

Las aulas son espacios seguros para los alumnos, en el sentido de que se muestra a las aulas como lugares con climas favorables, ya que en un momento dado, ellos tienen la libertad de construir sus aprendizajes a partir de sus propios saberes y de los demás compañeros, estando en tela de juicio la cultura de cada uno de ellos en el momento de que se abordan los contenidos de aprendizaje. Estos espacios son lugares, donde los alumnos, se apropian de nuevos saberes, donde tienen la oportunidad de relacionar su cultura con la que la escuela transmite. El aula es un lugar donde los alumnos aprenden las reglas, donde se transmite formas de pensar de una sociedad dominante, así como de seguir reproduciendo esquemas que responden a la sociedad que se está viviendo.

Todo esto se va dando mediante las acciones pedagógicas, pero todas ellas dominadas y sometidas a las clases dominantes, donde se enseña arbitrariedad cultural, los que son instrumentos de dominación y de reproducción, así la cultura se reproduce y toda acción pedagógica se convierte

en violencia simbólica. Este espacio áulico, es un lugar también donde los alumnos y maestros establecen relaciones de poder, donde se manifiesta una hegemonía. *“La hegemonía es idéntica a la cultura pero es algo más que la cultura porque además incluye necesariamente una distribución específica de poder, jerarquía y de influencia”* (Gramsci, 1990: 98). Tomando en consideración estas ideas también en las aulas, la hegemonía está presente, ya que a través de las prácticas que allí se realizan se establecen las relaciones de poder entre los sujetos.

En este capítulo, se ha dado cuenta de cómo el contexto inmediato a la escuela viene a ser un factor determinante en la dinámica que se da entre los sujetos al interior de la misma institución, ya que desde las diversas concepciones se empiezan a evidenciar dentro de la gestión del director, las relaciones entre los sujetos, los estilos de liderazgo, y la implicación que esta tiene sobre los demás. Desde este mismo capítulo, se hace un intento de mostrar cómo se va dando la construcción del liderazgo del director a partir de la organización de la escuela, que se tratará más a profundidad en el segundo capítulo. En el segundo capítulo, se hace alusión directamente de cómo es la dinámica al interior de la escuela, se muestra de cuáles son las estrategias del director para organizar la escuela, y cuáles son los estilos de liderazgo que se ponen en juego dentro de esta dinámica institucional.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIAS DEL DIRECTOR PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA

La gestión escolar, surge de la interrelación entre sujetos y la escuela y que define a los siguientes componentes: participación comprometida y responsable, liderazgo compartido, comunicación organizacional, espacio colegiado e identidad con el proyecto escolar que así mismo define a la escuela. Elizondo et al. 2001.

Introducción.

En el presente capítulo se muestra cómo es la relación entre los sujetos, desde el director con los docentes, desde los docentes con los alumnos, y con los padres de familia. Cabe hacer mención también que dentro de este capítulo se trata de mostrar cuáles son las estrategias del director para la organización escolar y cuáles son los estilos de liderazgo que se ponen en juego dentro de la organización escolar de parte del director. En esta misma dinámica institucional, también se muestra cómo se van dando las relaciones de poder entre los sujetos, las negociaciones, y el control. En un primer momento se inicia, dando cuenta de que la escuela, está conformada con una gran diversidad de sujetos, que va desde los docentes, los alumnos y hasta los padres de familia. Por lo que se refiere a los docentes se deja entre ver, cuáles son sus diversas concepciones que tienen acerca de la manera como aprenden los alumnos, y que esto tiene que ver por la formación que cada uno de ellos.

Desde esta misma lógica del desarrollo del capítulo, se pretende mostrar como a través de la organización escolar por parte del director, se ponen en juego diversos estilos de liderazgo como: el participativo, interpersonal, administrativo, democrático, antagónico, donde los cuales se van construyendo a partir de la relación que se establece con los sujetos. Cabe hacer mención que dentro de la organización del director también se hace presente el liderazgo desde la dimensiones: Pedagógica Curricular, Organizativa,

Administrativa y Comunitaria. Es importante mencionar, como a partir de esta forma de organizar la escuela de parte del director, tiene sus implicaciones en toda la comunidad escolar, como: los docentes, alumnos y padres de familia que se abordará en el tercer capítulo.

2.1 La Escuela y los Sujetos

Como en toda escuela, dentro de su organización participan sujetos con diferentes características, que se interrelacionan entre sí como el director, los docentes, los alumnos y el personal de apoyo que está integrado por los administrativos, e intendentes. Como ya se mencionó anteriormente los sujetos que interactúan al interior de la escuela son totalmente heterogéneos en cuanto a años de servicio, en cuanto a preparación, pues de acuerdo a los datos empíricos con que se da cuenta se puede evidenciar que el ingreso de los maestros a la SEP que actualmente laboran en esta escuela, es desde la década de los 50, s, hasta la década de los 80, s ya que los años de servicio fluctúan entre los 8 y 46 años. En relación a los años de servicio, en la escuela existe una gran diversidad de docentes, algunos iniciaron como profesores desde la década de los 50, s,

Argumenta una maestra: En nuestra escuela, hay compañeros que iniciaron en la docencia desde hace muchos años, tal es el caso de una compañera que tiene 46 años de servicio, y además es la fundadora de la escuela. Esto en ocasiones, a la hora de organizar la escuela, se da ciertas dificultades, debido a las distintas concepciones que los compañeros tienen acerca del mundo y de la forma de cómo se enseña y como aprenden los niños. (Diálogo informal con una maestra).

La antigüedad de los docentes en el servicio, ha propiciado que cada uno de ellos tenga prácticas pedagógicas ya construidas a través del tiempo. Las dificultades que en ocasiones en el manejo de las estrategias didácticas, tienen que ver con las diferentes concepciones que tienen los maestros respecto a la forma de cómo se enseña y aprenden los niños. Con base a los datos que se han venido mostrando, varios docentes se mueven en diversos paradigmas,

debido a que ellos han construido saberes a partir de la experiencia en relación a como se enseña y aprende, tal como se menciona a continuación,

Yo considero, dice una maestra: Estas dificultades en ocasiones se dan, debido, a que los maestros con más años de servicio no quieren cambiar la forma de cómo abordar los contenidos de aprendizaje, ellos ya han construido sus prácticas a través de la experiencia y en ocasiones muestran resistencia al cambio, argumentando que las estrategias didácticas que han puesto en práctica siempre les ha funcionado, planteando que el niño aprende cuando realiza trabajos en sus cuadernos, cuando repite lo que el maestro le dice. Sin embargo, en ocasiones cuando se requiere replantear estrategias si aceptan sugerencias tanto de los docentes como del director. (E, 15: 8).

De acuerdo a la evidencia, hay docentes que se ubican en diferentes paradigmas (Los docentes son formados de acuerdo a diferentes enfoques o paradigmas). Un ejemplo de ello, son los maestros con más años de servicio, los cuales se identifican con un enfoque de la tecnología educativa, quienes consideran que el aprendizaje del niño es repetir los contenidos que se enseñan en la escuela, y que enseñar es transmitir los conocimientos a los demás. Desde esta perspectiva, los docentes son sujetos que se muestran renuentes al cambio, y siguen reproduciendo modelos y estereotipos que se han venido perpetuando de en generación.

Tomando en consideración los planteamientos del paradigma conductista, el aprendizaje de los sujetos responde a estímulos del exterior, él se le considera un cambio de conducta donde los alumnos únicamente reproducen los contenidos que se les enseña en la escuela, así como también, a la enseñanza se le concibe como la transmisión de conocimientos, de información que el alumno tienen que repetir cuando se realiza la evaluación (...) En este sentido el papel que juega el alumno es de un ente pasivo que únicamente recibe conocimientos y el papel del docente como un transmisor de conocimientos. (Ferreiro Gravie Ramón, 1996: 11).

Como se ha venido mencionando, la concepción que los docentes tienen acerca del aprendizaje y la enseñanza tiene que ver mucho con su formación y experiencia que han construido durante el tiempo que tienen ejerciendo la docencia. Esto en ocasiones es un obstáculo para replantear las estrategias didácticas que realmente respondan a las necesidades de los alumnos, ya que en un momento dado la mayoría de los docentes se mueven con diferentes paradigmas. En esta misma lógica cuando los docentes únicamente transmiten conocimientos, lo que hace el alumno es memorizar de manera mecánica los conocimientos, y recibir la información como un recipiente sin cuestionarlo,

En la concepción bancaria, el sujeto de la educación es el educador el cual conduce al educando en la memorización mecánica de los contenidos. Los educandos son así una suerte de "recipientes" en los que se "deposita" el saber. El educador no se comunica sino que realiza depósitos que los discípulos aceptan dócilmente. El único margen de acción posible para los estudiantes es el de archivar los conocimientos (...) De este modo, a mayor pasividad, con mayor facilidad los oprimidos se adaptarán al mundo y más lejos estarán de transformar la realidad. De este modo, la educación bancaria es un instrumento de la opresión porque pretende transformar la mentalidad de los educandos y no la situación en la que se encuentran (Freire, 1999: 99).

Desde la educación bancaria, el papel del docente, es quien proporciona información a los alumnos, de manera mecánica, no permitiendo la participación de estos en el proceso de aprendizaje, ya que los alumnos permanecen pasivos sin criticar y reflexionar sobre los saberes que se le dan en la escuela, ya que el único margen de acción de los alumnos es el de guardar los conocimientos y repetirlos cuando lo pregunta el docente. Desde esta perspectiva no hay una participación de parte de los alumnos, el docente no propicia situaciones para que los niños den a conocer sus puntos de vista, no toma en cuenta sus opiniones. A partir de esto la “gestión educativa está fuertemente centralizada sobre el poder organizador y dirección; la relación pedagógica tiene fundamentalmente un carácter impositivo del educador sobre el educando” (Horcajo, 1979: 47). Dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, el docente es quien ejerce el poder sobre los alumnos, en la toma

de decisiones, los alumnos no participan, si no que la relación que se establece entre ellos es de imposición, y no se escucha los puntos de vista de cada uno de ellos.

Esto también tiene que ver no únicamente por los años de servicio de los docentes, sino también por la formación de cada uno de ellos, ya que como se ha mencionado los docentes que laboran en la escuela cuentan con estudios de normal básica, licenciatura en educación, especialidad en normal superior y maestría en educación. A partir de estos datos que se mencionan, los docentes se adscriben a diferentes enfoques de acuerdo a su formación, tal es el caso que se muestra,

Bueno yo quiero comentar dice un maestro: A diferencia de los docentes que tienen más años de servicio y de formación, siempre me preocupo mas por los alumnos, en el momento de abordar los contenidos, trato de diseñar estrategias didácticas que respondona sus necesidades, yo considero que los alumnos aprenden más cuando ellos son más dinámicos, que cuando únicamente se les llena de información, pues lo que hacen es memorizar los conocimientos de manera mecánica. Por el contrario cuando se propicia que el niño aprenda, el tiene la oportunidad de recrear su propio aprendizaje. (E, 15: 4).

Como se ha venido comentando, la formación del docente es una determinante en la concepción que pueda tener sobre lo que es el aprendizaje, la enseñanza, de alumno, de docente, de evaluación. En esta misma lógica a partir de la evidencia que se muestra, el papel del docente es más crítico, es más reflexivo, ya que en un momento dado se preocupa más por sus alumnos, considera que el aprender no es un cúmulo de información, se que considera que el alumno para que aprenda debe ser más dinámico, participativo, y que tenga la oportunidad de llegar a sus propios aprendizajes a partir de los que ellos saben.

Desde esta perspectiva el alumno es más participativo y el, acto pedagógico está centrado sobre el alumno más que sobre el profesor y la acción sobre el grupo y el trabajo en equipo. El rol del maestro es facilitar la comunicación, ayudar a que todos participen y que cada

uno tome responsabilidades haciendo posible la cooperación con los otros. (Horcajo, 1979:60).

El rol que juega el docente, es de facilitador que permite que los alumnos participen, que den a conocer sus puntos de vista, que aporten sus ideas y sobre todo que esos puntos de vista favorezcan las tomas de decisiones dentro de las aulas. En este sentido, el papel del maestro es el de un propiciador de situaciones para que el niño tenga acceso a nuevo conocimiento mediante estrategias didácticas que realmente respondan a sus propias necesidades, a diferencia de la educación bancaria, sino que el maestro se ubica un tanto bajo el paradigma de la educación problematizadora,

En esta concepción no se trata ya de entender el proceso educativo como un mero depósito de conocimientos sino que es un acto cognoscente y sirve a la liberación quebrando la contradicción entre educador y educando. Mientras la "Educación Bancaria" desconoce la posibilidad de diálogo, la "Problematizadora" propone una situación gnoseológica claramente dialógica (...) Desde esta nueva perspectiva, el educador ya no es sólo el que educa sino que también es educado mientras establece un diálogo en el cual tiene lugar el proceso educativo. De este modo se quiebran los argumentos de "autoridad": ya no hay alguien que eduque a otro sino que ambos lo hacen en comunión. El educador no podrá entonces "apropiarse del conocimiento" sino que éste será sólo aquello sobre los cuáles educador y educando reflexionen. (Freire, 1999:100).

A partir de estas ideas, el alumno, ya es un sujeto activo constructor de su propio conocimiento, ya se establece una nueva relación con los sujetos, el sujeto ya tiene la oportunidad de aportar sus ideas para la construcción de los nuevos conocimientos, al alumno se le considera como un sujeto cognoscente e histórico social, quien tienen sus propias características y necesidades. En esta lógica al alumno se le toma en consideración cuando se diseñan las estrategias didácticas, ya que en un momento dado, se parte de lo que los alumnos saben para acceder a esa nueva cultura que la escuela enseña. Los alumnos tienen más oportunidad, de reflexionar sobre los conocimientos.

Desde esta perspectiva tanto el docente como los alumnos son más críticos y reflexivos sobre el conocimiento que construyen.

A partir de estas ideas, la participación de los alumnos, es la base de toda liberación auténtica y brota, consecuentemente, de la concienciación: el hombre solo puede participar activamente en la historia, en la sociedad, en la transformación de la realidad si es ayudado a tomar conciencia de esa misma realidad y de su propia capacidad de transformarla. (Horcajo, 1979: 72).

Bajo esta perspectiva, la participación de los alumnos en el proceso de aprendizaje, permite que ellos planteen nuevas propuestas, sugieran y den a conocer sus propias ideas que tienen acerca de la realidad. En este sentido los niños tienen la posibilidad de cuestionarla, analizarla, criticarla y reflexionar sobre ella para transformarla. Es así el porqué se le da mayor peso a la participación en los nuevos procesos pedagógicos en relación a la pedagogía y gestión de la enseñanza.

Dentro de esta participación del alumno en la escuela, llega a la concientización de su propia realizada social, es un acto de conocimiento; implica un desvelamiento de la realidad con el que el hombre se adentra poco a poco en la esencia de los hechos que tiene frente a sí como objetos cognoscibles, a fin de desvelar la razón de ser de esos hechos. Es, según lo define Freire, «un acto de búsqueda de conocimiento»". (Palacios, Jesús, 1997: 50).

Todo este acto de conocimiento y desvelamiento de la realidad permite llegar a la concientización por parte de los sujetos, logrando con esto la humanización, y es capaz de dar a los oprimidos la organización necesaria para transformar la realidad deshumanizante. Desde lo que se plantea en las evidencias, existen maestros formados bajo diferentes paradigmas, como el tradicional y uno más crítico. Desde un enfoque más crítico, podemos mencionar al constructivismo, ya que algunos docentes por las concepciones que ellos sobre el aprendizaje y la enseñanza, se puede dar cuenta que ellos se adscriben a este enfoque, ya que en todo momento consideran que los alumnos tienen la oportunidad de construir sus conocimientos para llegar a aprendizajes significativos,

El aprendizaje significativo surge cuando el alumno, como constructor de su propio conocimiento, relaciona los conceptos a aprender y les da un sentido a partir de la estructura conceptual que ya posee. Dicho de otro modo, construye nuevos conocimientos a partir de los conocimientos que ha adquirido anteriormente. Este puede ser por descubrimiento o receptivo. Pero además construye su propio conocimiento porque quiere y está interesado en ello (...) El aprendizaje significativo a veces se construye al relacionar los conceptos nuevos con los conceptos que ya posee y otras al relacionar los conceptos nuevos con la experiencia que ya se tiene. El aprendizaje significativo se da cuando las tareas están relacionadas de manera congruente y el sujeto decide aprenderlas. (Ausubel, 1983: 18).

En relación a estas ideas, de acuerdo a los planteamientos, que hacen alusión en relación de cómo construyen los conocimientos los alumnos bajo un enfoque constructivista, se puede comentar que el niño en el momento que relaciona sus conocimientos con los nuevos saberes, él tienen la posibilidad de llegar a los aprendizajes significativos, ya que en un momento dado establece una relación de los conceptos que ya posee con los nuevos conceptos.

Por lo que respecta a la formación del personal docente que labora en la escuela, de acuerdo a los datos empíricos que existe en la dirección, se puede dar cuenta que cada uno de los maestros tiene una diferente formación que los caracteriza como tales, ya que son distribuidos en cada uno de los grupos de acuerdo su experiencia y grado de formación. Cabe hacer mención que de acuerdo a las evidencias que se han venido mostrando a través del desarrollo del trabajo, para la distribución de los grupos por parte del director, se realiza de la siguiente manera,

Una maestra hace alusión: Bueno quiero platicar, que cuando el director, al fin de curso se van a distribuir los grupos del próximo curso, el toma en consideración nuestras opiniones respecto al grupo que queremos para el próximo curso, sin embargo, el también considera la experiencia del docente, su preparación, pero algo muy importante, siempre tiene cuidado de imponernos los grupos, si no que platica con nosotros y nos hace ver de la

necesidad que se tiene para que cada maestro se vaya a algún grupo específico. (E, 16:10).

Tomando en consideración lo anterior, para el trabajo en el aula, el director también toma en cuenta la experiencia y la preparación de los docentes, así como también, de alguna forma escucha los puntos de vista de cada uno de los docentes, en relación al grupo que atenderán el próximo curso. En este sentido entre el director y el docente se establece una negociación y renegociación para llegar a los acuerdos pertinentes sobre los grupos que atenderá. A partir de la evidencia, se puede mostrar que el estilo de liderazgo del director es interpersonal, ya que antes de tomar una decisión cabildea con los docentes, platica con ellos y escucha sus opiniones en relación al grupo que ellos quieren.

2.2 La Escuela y su Dirección.

La escuela es un ámbito, donde existen prácticas ya construidas, es un lugar que tiene su propia cultura, que está llena de una historia, de tradiciones y ritos que la hace ser diferente a las demás. Está conformada por sujetos con diversa formación, con diferentes formas de pensar, con diferentes concepciones acerca del mundo que vienen a responder a sus propios paradigmas con los cuales han sido formados. Entendida a la escuela como se ha mencionado anteriormente la dirección que ejerce el director dentro de la institución tiene que ver mucho con el reconocimiento que este haga de la propia cultura de la escuela. Desde esta lógica la función directiva, es guiar, organizar las actividades en la escuela, así como de ejercer influencia sobre los docentes para que se involucren en las tareas que se van a realizar en la escuela a partir de las metas y objetivos planteados por el colectivo escolar.

Dirigir una escuela supone influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen determinadas tareas que son resultados de los objetivos fijados en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos. Desde esta perspectiva influir supone proporcionar ideas (a menudo inspiradas en las iniciativas del propio grupo), reelaborándolas y presentándolas

organizadamente; proporcionar recursos; establecer nexos; coordinar acciones; posibilitar ayudas; dinamizar equipos, también, recordar compromisos y velar para que los acuerdos se cumplan. (Antúnez, Serafín, 2004:115).

Tomando en consideración estas ideas, la influencia que ejerce el director sobre los docentes surge a partir de las propias propuestas de los docentes dentro de una institución. En esta misma lógica dirigir una escuela no implica sumir actitudes arbitrarias y autoritarias, por el contrario se puede dirigir tomando en consideración la participación de los docentes para lograr los propósitos que persigue la educación. Cabe hacer mención que dentro de esta misma dirección, se encuentra mediada por los estilos de liderazgo que pone en práctica el director para la organización escolar, y que está a su vez se encuentra entrelazado por las relaciones de poder y de control.

Siguiendo estas mismas aseveraciones, la escuela es entendida como un espacio social, es un lugar donde se toman decisiones, donde hay interacciones, donde se establecen las negociaciones y relaciones de poder entre los sujetos que allí interactúan, donde se desarrolla el trabajo académico, donde se establecen relaciones entre docentes, alumnos y padres de familia, además tienen espacios específicos que se llaman aulas donde los alumnos aprenden los contenidos y construyen aprendizajes,

El director alude: Claro la escuela para mí es un espacio, donde hay interacciones, donde hay negociaciones, relaciones de poder, además como cualquier escuela, existen grupos que están de acuerdo con las decisiones y otros no, pero se llegan a acuerdos y se realizan las actividades con todos los docentes. (E, 9: 10).

El aula representa una situación social y académica, donde cada uno de los alumnos tiene las mismas oportunidades de aprendizaje, donde juegan, conversan, construyen aprendizajes, interactúan con los demás, juegan roles, se asignan tareas, se establecen relaciones de poder, hay negociaciones y consensos al interior de ella,

Una maestra dice: El aula es el lugar donde los alumnos realizan trabajos escolares, edemas es un espacio donde se desarrolla el trabajo académico de parte del maestro de grupo, también es el lugar donde los alumnos se ayudan y son solidarios con los demás compañeros, es el lugar donde los alumnos construyen aprendizajes, donde juegan y hacen tareas. (E, 6: 8).

Al considerarse a la escuela como un espacio de socialización, al interior de ella, existen acuerdos, desacuerdos, hay apertura para trabajar en equipo, sin embargo en ocasiones, cuando no hay una buena relación esto dificulta, sacar los trabajos adelante. *"Desde la micro política, las escuela es un espacio donde hay diversas opiniones, donde hay grupos de oposición, diversas ideologías, y formas de pensamiento"* (Ball, 1987: 93). A partir de estas ideas, la escuela es un espacio donde interactúan sujetos, donde existen diversas opiniones, así como también donde hay grupos de oposición, donde algunos comulgan con las ideas del líder, otros constantemente están en contra de las ideas de los aliados. En este sentido al interior de la escuela existen diversas ideologías, que en ocasiones vienen a ser un obstáculo para llegar a los acuerdos, sin embargo de acuerdo al estilo de liderazgo se llegan a los acuerdos para las tomas de decisiones tal como se menciona,

Dice una maestra: En la escuela en ocasiones a pesar de que existe buena relación, sin embargo, por la diversidad de pensamientos, e ideologías en ocasiones dificulta los trabajos, sin embargo el director al tomar en consideración los puntos de vista de los docentes, pone a consideración las propuestas de los demás y de esta manera se pueden tomar decisiones a pesar de los acuerdos y desacuerdos que se puedan dar en la reuniones. (E, 9: 5).

Desde estas ideas, se puede mencionar que al interior de la escuela, aun teniendo buenas relaciones entre los docentes, sin embargo, la diversidad de pensamientos e ideologías en ocasiones vienen a ser un obstáculo para organizar la escuela. Pero como se ha venido mencionando en el desarrollo de este trabajo, el estilo de liderazgo del director juega un papel de suma importancia para organizar la escuela, ya que en un momento dado se ponen

en práctica el estilo de acuerdo a las circunstancias, como es el estilo participativo donde el director toma en consideración los puntos de vista de los docentes para la toma de decisiones, por otro lado se pone en práctica el estilo interpersonal, donde el director toma en consideración los puntos de vista de los docentes para la toma de decisiones.

Dentro de esta misma organización de parte del director de la escuela la asignación de grupos y grados se realiza sobre la base de criterio del director y a solicitud de los docentes quedando organizados de la siguiente manera: 4 grupos de primero, 4 de segundo, 4 de tercero, 4 de cuarto, 4 de quinto y 3 de sexto, los alumnos que asisten son originarios de las colonias cercanas al centro de la ciudad, así como de la periferia y municipios cercanos. Su nivel económico pertenece a la clase media y de familias donde trabajan el padre y la madre, teniendo como referencia este dato para la falta de atención a los niños en cuestión de tareas escolares y comunicación,

Tomando en cuenta los datos de la entrevista una maestra alude: En la distribución de los grupos en la escuela, el director toma en consideración las solicitudes de los maestros, y también se decide tomando en consideración la petición de algunos padres de familia, o en su defecto él decide que grupos van a atender cada uno de los docentes. (E, 10: 7).

Tomando en consideración esta evidencia, la distribución de los grupos en la escuela la realiza el director, sin embargo, para ello hace un sondeo con los maestros de grupo, con los alumnos, con los padres de familia. En esta distribución, toma en consideración las peticiones de los maestros, de los padres de familia, en ocasiones a los alumnos, pero cuando lo considera necesario el decide que grupo debe atender cada uno de los docentes, tal como lo menciona el director,

“Bueno quiero comentar, dice el director: Cuando se tienen que distribuir los grupos, tomo en consideración algunas solicitudes de los maestros y de algunos padres de familia, pero en ocasiones yo decido que maestro debe atender cada grupo, ya que requiero del apoyo de algunos

maestros para que atiendan ciertos grupos de la escuela, por ejemplo los que están más atrasados, o los que tienen problemas de conducta. (Diálogo informal con el director de la escuela).

Desde esta evidencia empírica, queda al descubierto el liderazgo que ejerce el director, en cuanto a la distribución de los grupos, por un lado toma en consideración las solicitudes que hacen los docentes, por otro lado toma en consideración los puntos de vista de los padres, pero al final el decide que docente va a cubrir cada uno de los grupos. En esta misma lógica el liderazgo que ejerce el docente es el participativo, ya que en un momento dado toma en consideración los puntos de vista de los demás, sin embargo, la decisión final él la toma,

*Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico (...) El líder participativo cultiva la **toma de decisiones** de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. (Bennis, W. y B. Nanus, 1995: 56).*

Partiendo de estas ideas, el liderazgo que ejerce el director de acuerdo a lo que se plantea, es participativo, ya que en un momento dado emplea la consulta, para practicar su liderazgo, pero algo muy importante no delega su derecho a tomar decisiones finales sino que señala las directrices específicas a los subalternos que en este caso son los docentes, padres de familia y alumnos, pero consulta sus ideas, las escucha, las analiza seriamente y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

A partir de la gestión que ejerce el director, se puede observar en la escuela, que en la gestión directiva, las planeaciones que se realizan toman como punto de partida el plan y programa, se hacen los ajustes pertinentes, de acuerdo a las características y necesidades de los alumnos. Cabe hacer mención que de acuerdo a los que se plantea en la evidencia empírica, el docente dentro de su planeación juega un papel de suma importancia, ya que él hace adaptaciones curriculares,

Desde esta lógica la planeación se entiende como el punto de partida, construcción social, donde los docentes a partir del plan y programa hacen los ajustes pertinentes y las adaptaciones curriculares para que los alumnos accedan a los nuevos conocimientos. (Sacristán, 1992: 137).

En este sentido dentro de ámbito pedagógico, los maestros en el momento de realizar sus planeaciones, toman en consideración como punto de partida el plan y programa, sin embargo, al darse cuenta de se enfrentan a alumnos con diferentes características, se ven en la necesidad de realizar adaptaciones curriculares para que los niños accedan a los nuevos conocimientos. Estas adaptaciones curriculares se realizan debido a que los alumnos dentro de su proceso se enfrentan a diversas problemáticas como lo es la resolución de problemas matemáticos y la lectura de comprensión por mencionar algunas de ellas, tal como se muestra a continuación,

Una maestra argumenta: Cuando los alumnos, tienen ciertas dificultades en el manejo de los problemas matemáticos y la lectura de comprensión por lo que nosotros en ocasiones nos vemos en la necesidad de investigar estrategias didácticas para abordar los contenidos de matemáticas y de español, para esto el director en ocasiones nos da sugerencias y nos proporciona material para revisarlo y nos invita a que revisemos los enfoques del plan y programa. (E, 9: 4).

En la escuela se observan diversas problemáticas, de índole pedagógica, como lo son la resolución de los problemas matemáticos, y la lectura de

comprensión. Ante esta situación los docentes investigan sobre cuáles son las estrategias más pertinentes y adecuadas para abordar los contenidos de aprendizaje. Desde la propia evidencia que se muestra, se da cuenta de que el director ejerce un liderazgo sobre los docentes, ya que el director propicia situaciones para que los maestros hagan revisiones de materiales, de nuevas estrategias didácticas y del enfoque de los planes y programas.

Dentro de la gestión directiva, por lo que se puede observar la organización de la institución está regulada por el director, quien tiene un liderazgo que no es puro sino que pone en práctica varios según las necesidades, pues pone en práctica el estilo interpersonal al tratar algunos asuntos de manera directa con los docentes, en ocasiones los asuntos administrativos los solicita de manera escrita, es decir por medio de oficios y en otras tantas, convoca a reuniones para informar y solicitar documentación, así como para plantearnos sus propuestas de trabajo y actividades, solicitando nuestra aprobación y fortalecimiento a las mismas, tal como se muestra a continuación,

En relación a la organización de la escuela una maestra dice: En la organización de la escuela el director, cuando se pretende realizar alguna actividad en ocasiones nos reúne a todos, y en otras los trata de manera individual o por escrito mediante oficios para la toma de decisiones, o en su defecto él toma las decisiones y únicamente nos informa lo que va a realizarse argumentando que por la premura del tiempo no nos podemos reunir para establecer negociaciones y consensar. (E, 6: 4).

Cabe hacer mención que de acuerdo a la organización de la escuela de parte del director, se puede observar varios estilos de liderazgo al interior de la misma. Se pone en práctica el estilo administrativo, el democrático, que de alguna manera permite que el colectivo escolar pueda participar, aportar sus experiencias para compartirlas con los demás miembros de la comunidad escolar.

“De acuerdo al estilo de dirección se puede observar desde la organización, se asumen compromisos desde el

colectivo, se delegan responsabilidades que cada una de las comisiones tienen que cumplir, así como también la toma de decisiones se da a partir del colectivo escolar para la solución de situaciones problemáticas”(Ball. 1997: 98).

De acuerdo a las circunstancias, se ponen en práctica varios estilos, como puede ser interpersonal, administrativo, democrático y participativo. Cabe hacer mención que desde la micro política, el liderazgo que ejerce el director se va construyendo desde la misma realidad de los sujetos, ya que dependiendo las situaciones en la organización de la escuela es como el director liderea con el colectivo escolar.

Argumento de una maestra: Dentro de la misma organización de parte del director propicia situaciones de tal manera que el personal se integre en pequeños equipos para realizar los trabajos, así como también se propician los espacios para que los docentes puedan compartir sus ideas en relación a las formas de trabajo que ellos realizan al interior de las aulas como lo son las estrategias didácticas que ellos ponen en práctica al abordar la lectura de comprensión y la resolución de problemas matemáticos. (E, 14: 9).

De acuerdo a la evidencia que se muestra, dentro de la organización, el director, se involucra, es un propiciador de situaciones, para que los docentes trabajen en colectivo, así como también propicia los espacios para que los docentes puedan compartir sus experiencias con los demás, para dar solución a diversas problemáticas de índole pedagógico. Desde estas ideas, *“el trabajo colectivo es la estrategia y posibilidad de articular las actividades laborales del grupo de maestros en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en colectivo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo” (Torres Hernández, et al, 2007:161).* Cabe hacer mención que en estos espacios los docentes tienen la oportunidad de plantear sus diversas problemáticas que enfrentan en las aulas, y que de alguna manera en colectivo plantean alternativas de solución a dichas problemáticas.

“En este sentido el director como líder, es un agente de cambio, es un sujeto que propicia situaciones de integración, es alguien que el trabajo en colectivo lo emplea como un espacio para compartir experiencias, para tomar decisiones, para analizar problemáticas de índole pedagógico y plantear alternativas de solución en colectivo” (Fierro E. María Cecilia, 1991: 289).

Tomando en consideración estas ideas, el director como líder de la escuela, es un agente de cambio y transformación, quien constantemente propicia situaciones para que el colectivo escolar analice diversas problemáticas que se presentan en las aulas, y de esta forma plantean alternativas de solución. En este sentido el director como líder de la comunidad escolar, es alguien encauza al personal docente a compartir sus experiencias, para tomar las decisiones en el momento de dar solución a las problemáticas de índole pedagógico. Cabe hacer mención que a partir de lo que se ha venido mencionado, la gestión escolar y liderazgo tienen una relación muy estrecha, en el sentido de que la gestión la *“podemos definir también como el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de la escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en – con- para la comunidad educativa”.* (Pozner, 1997:70). En este sentido la gestión escolar son las acciones permanentes que permiten la aplicación de los recursos para el logro de los objetivos educacionales.

Por otro lado el liderazgo del director juega un papel de suma importancia dentro de la gestión escolar, ya que esta está mediada por el liderazgo que ejerce el director dentro de esa gestión. *“De acuerdo a los planteamientos de (Pozner, 1998:75), al liderazgo se le puede conceptualizar como el conjunto de acciones que orientan a la personas o a los equipos en una determinada dirección para el logro de objetivos y metas que se proponen”.* Tomando en consideración estas ideas existe una relación entre gestión y liderazgo ya que la gestión escolar esta mediada por los estilos de liderazgo que ejerce el director.

2.3 La Escuela y su Gestión.

La gestión escolar son las diversas acciones que se ponen en práctica dentro de una institución, pero esta gestión no únicamente recae en el director, sino que en todo el colectivo escolar, donde participan los actores educativos y la comunidad externa. Dentro de esta gestión escolar, siempre se requiere de un responsable que ha de tener la capacidad de liderazgo para guiar y orientar las actividades que se realizan en la escuela. Desde esta lógica la gestión escolar es un proceso sustantivo que denota acción y creatividad que está ligada a los propósitos y fines de la educación.

Entendida a la gestión de esta forma, la gestión escolar está asociada con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando (...) las interrelaciones que la escuela establece y la forma en que procura que se tomen las decisiones no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa colectividad ha venido construyendo. (SEP/PRONAP, 1999:126).

Desde estas ideas, la gestión también se concibe como una construcción social, que se va dando a partir de la realidad y la dinámica institucional con los sujetos. Cabe hacer mención que esta gestión está mediada por los diversos estilos de liderazgo que pone en práctica el director donde se deja entrever las relaciones de poder y de control. La gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de la política educativa del país. A partir de esto la gestión que realiza el director se da desde el colectivo escolar, acciones relacionadas entre sí que emprende una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica para la comunidad escolar. A partir de estos planteamientos la gestión escolar que ejerce el director gira en torno a cuatro dimensiones que son: Pedagógica Cunicular, que hace alusión a los procesos de aprendizaje de los alumnos, así como de los fines y objetivos que se persiguen desde la escuela y la curricular.

La dimensión comunitaria que apunta a las relaciones entre la sociedad y la

escuela, la dimensión administrativa que hace alusión de la distribución de los materiales, de los recursos necesarios para la consecución de la gestión de la institución educativa. La dimensión organizativa juega un papel muy importante en la gestión del director, ya que es el soporte de las anteriores dimensiones para articular su funcionamiento. Tomando en consideración el planteamiento anterior *“ser directivo o integrante del equipo directivo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de esa institución (...) Es tener la capacidad de construir una intervención considerando las dimensiones”* (Pozner, 1997:72), que ya se han mencionado anteriormente que vienen a dar sentido a la organización escolar.

Tomando en consideración estas aseveraciones, se puede entender a la gestión como una dirección participativa que ejerce el director y el equipo de trabajo. El equipo de trabajo no es más que el colectivo escolar, que participa en las toma de decisiones en la gestión escolar. Es importante mencionar que dentro de la gestión pedagógica el director debe ser un líder pedagógico en el sentido de que debe tener una visión clara de lo que es el desarrollo del currículum en contextos específicos, propiciar el trabajo colegiado y conocer el comportamiento de sus maestros, tener una experiencia intelectual y practica en la puesta en práctica de las innovaciones.

2.3.1 Dimensión Pedagógica Curricular.

Por lo que se refiere a esta dimensión se puede comentar, que cada uno de los docentes realiza planeaciones semanales para abordar los contenidos que marca el currículum, donde cada uno de ellos plantea estrategias didácticas para que los alumnos accedan a los nuevos conocimientos. Cabe hacer mención que dentro del diseño de estrategias didácticas se propician situaciones de aprendizaje por parte de los docentes para fortalecer las capacidades de los alumnos, en este caso,

Enseñar se le considera como el propiciar situaciones para que los educandos aprendan a aprender y el aprendizaje se le considera como el desarrollo de las

capacidades de los alumnos a través de las estrategias didácticas que diseña el docente. (Gómez Palacios 1995: 149).

En el diseño de estrategias didácticas por parte del docente, tanto el aprendizaje como la enseñanza juegan un papel muy importante, ya que en un momento dado las estrategias didácticas llevan de manera implícita cuales son las concepciones de enseñanza y de aprendizaje, así como de docente y alumno. Desde esta lógica la enseñanza se considera como el propiciar situaciones para que los alumnos aprendan los contenidos y el aprendizaje es la modificación de las estructuras de los alumnos propiciadas por las estrategias didácticas que diseña el docente en el momento de su planeación tal como se muestra a continuación,

Hace alusión una maestra: Cada uno de nosotros realizamos planeaciones en el momento de abordar los contenidos de aprendizaje para plantear estrategias didácticas para que los niños accedan a los conocimientos, para ello en el momento de planear tomo en consideración los saberes de los alumnos, de lo contrario no aprenden y por consiguiente no comprenden los textos que leen. (E, 10: 5).

Desde estas ideas, los docentes cuando planean sus actividades, en un primer momento toman en consideración los saberes de los alumnos para poder planear sus actividades. Dentro de esta planeación, los docentes consideran las experiencias previas de los alumnos, que en un momento dado son el punto de partida para el diseño de las estrategias didácticas. Es importante mencionar que reconocer el saber de los alumnos para el diseño de estrategias didácticas permite que los alumnos puedan relacionar sus saberes con los saberes nuevos que adquiere en la escuela y de esta forma llega a los aprendizajes significativos,

El aprendizaje significativo surge cuando el alumno, como constructor de su propio conocimiento, relaciona los conceptos a aprender y les da un sentido a partir de la estructura conceptual que ya posee. Dicho de otro modo,

construye nuevos conocimientos a partir de los conocimientos que ha adquirido anteriormente. Este puede ser por descubrimiento o receptivo. Pero además construye su propio conocimiento porque quiere y está interesado en ello (...) El aprendizaje significativo a veces se construye al relacionar los conceptos nuevos con los conceptos que ya posee y otras al relacionar los conceptos nuevos con la experiencia que ya se tiene. El aprendizaje significativo se da cuando las tareas están relacionadas de manera congruente y el sujeto decide aprenderlas. (Ausubel, 1983: 18).

A partir de estas ideas, en el momento de que los docentes diseñan sus estrategias didácticas, el reconocer los conceptos que los alumnos ya poseen, esto permite que los niños puedan construir nuevos conocimientos a partir de los conocimientos que ya ha adquirido anteriormente. Pero algo importante, es que los niños construyen nuevos conocimientos, siempre y cuando sean interesantes para ellos, de lo contrario no le encuentran sentido, a lo que la escuela enseña, o simplemente lo que se enseña en la escuela es arbitrario para los alumnos. También cabe hacer mención que el niño realmente llega a los aprendizajes significativos cuando los docentes diseñan estrategias didácticas que realmente respondan a las necesidades de los alumnos.

Para ello una gran tarea de los docentes, es hacer adaptaciones curriculares, analiza el plan y programa, lo reflexiona, lo cuestiona, revisa la metodología que sugiere, interactúa con él, tienen la posibilidad de replantearlo de acuerdo a las características y necesidades de los alumnos. Desde esta perspectiva el currículum es mediado por la cultura de los sujetos para concretarlo en la realidad,

Entendiendo al currículum como una construcción social, éste se construye y reconstruye en la práctica, cuando el maestro interactúa con él, cuando el maestro hace adaptaciones curriculares, tiene la posibilidad de analizarlo y replantearlo de acuerdo a las necesidades del contexto, a su vez dicho currículum se encuentra mediado por la cultura de los sujetos para concretarlo en la realidad. (Gimeno Sacristán, 1992: 137).

Es importante mencionar que dentro de la dimensión pedagógica, los docentes

realizan evaluaciones diagnósticas, formativas y sumarias que les permiten valorar los aprendizajes adquiridos por los alumnos, para que de alguna manera poder replantear sus estrategias didácticas y dar solución a las diferentes problemáticas que enfrentan los alumnos en el momento de abordar los contenidos de aprendizaje. Cada uno de los docentes asignan horarios para abordar los contenidos de cada una de las asignaturas, para una mejor organización otros abordan los contenidos desde los mismos intereses de los alumnos. Casi en su mayoría los docentes emplean dinámicas para abordar los contenidos y de esta manera los niños no se aburran, establecen climas de confianza con los niños para que ellos se sientan bien en la escuela, y de esta forma no tengan dificultades en el manejo de los contenidos,

Según argumentos de una maestra: Cuando abordamos los contenidos de aprendizaje siempre utilizamos dinámicas, partimos de los intereses de los alumnos y propiciamos un clima de confianza para que los niños no se aburran y trabajen a gusto, en este sentido los alumnos se sienten más seguros y tienen la libertad para poder construir y descubrir sus conocimientos. (E, 9: 3).

El descubrimiento y construcción de los conocimientos permite un aprendizaje realmente significativo de parte de los alumnos, ya que al partir de lo que los alumnos saben, y respetar sus intereses, estos tienen la posibilidad de crear sus propios conocimientos y aplicarlos en su vida cotidiana. En este Modelo el rol del docente cambia. Es moderador, coordinador, facilitador, mediador y también un participante más. El constructivismo supone también un clima afectivo, armónico, de mutua confianza, ayudando a que los alumnos y alumnas se vinculen positivamente con el conocimiento y por sobre todo con su proceso de adquisición. Todo aprendizaje constructivo supone una construcción que se realiza a través de un proceso mental que conlleva a la adquisición de un conocimiento nuevo. Pero en este proceso no es solo el nuevo conocimiento que se ha adquirido, sino, sobre todo la posibilidad de construirlo y adquirir una nueva competencia que le permitirá generalizar, es decir, aplicar lo ya conocido a una situación nueva.

Básicamente puede decirse que el constructivismo es el modelo que mantiene que una persona, tanto en los aspectos cognitivos, sociales y afectivos del comportamiento, no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción de estos dos factores (...) en consecuencia, según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, esta construcción se realiza con los esquemas que la persona ya posee (conocimientos previos), o sea con lo que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea. (Coll, 1997: 68).

Desde las ideas, que plantea Cesar Coll, el constructivismo, es el enfoque, que permite que los alumnos, vayan construyendo el conocimiento, mediante la interacción con su entorno. En este sentido la construcción del conocimiento no es una copia de la realidad, sino que es resultado de la interacción que el sujeto tiene con su entorno. En esta interacción, los alumnos van construyendo sus propios conocimientos, que al enfrentarse a otra situación problemática vienen a ser estos, conocimientos previos para acceder a otros nuevos conocimientos.

Argumenta una maestra: A pesar de que planeamos según nosotros de acuerdo a las necesidades de los alumnos necesitamos una formación permanente para retomar nuevas teorías que nos vengán a apoyar para diseñar estrategias didácticas para que los alumnos no tengan problemas de aprendizaje. (E, 7: 6).

Con esto podemos plantear, que la práctica del maestro es dinámica, que está en constante cambio, que sufre cambios y modificaciones de acuerdo a las necesidades contextuales, que se construye y reconstruye a partir de los cambios que se van generando de acuerdo a los nuevos modelos educativos y momento histórico, es así el por qué los docentes requieren de una formación permanente para estar al día de las nuevas metodologías y estrategias didácticas. El replantear las estrategias constantemente de parte del docente, permite que los alumnos accedan a los conocimientos de la mejor manera y no tengan dificultades para aprenderlos.

2.3.2 Dimensión Organizativa.

La dimensión organizativa en una escuela, juega un papel de suma importancia, ya que en esta se toman acuerdos, se toman decisiones, se asignan tareas, comisiones para la buena gestión del director, aquí el director juega un papel muy importante, ya como líder de la institución, es quien guía y orienta a los maestros en la realización de las actividades tomando en consideración los puntos de vista de los docentes.

De acuerdo a la entrevista aplicada una maestra menciona: El director muestra una actitud democrática en el momento de organizar la escuela ya que en ocasiones en la toma de decisiones toma en consideración las opiniones de los maestros para realizar los trabajos en la escuela y en la distribución de las comisiones siempre nos toma en consideración o las distribuye de acuerdo a las características y necesidades de los compañeros. (E, 8:5).

En la dimensión organizativa, el papel del director en el momento de organizar la escuela, asume una actitud democrática con los docentes, ya que en el momento de llevar a cabo los trabajos en la escuela, toma en consideración las opiniones de los docentes. Un ejemplo de ello es cuando va a distribuir los grupos, las comisiones, siempre toma en cuenta los puntos de vista de los compañeros, y las pone a consideración del colectivo escolar.

En esta dimensión el estilo del director es democrático, ya que en un momento dado toma en consideración la participación del colectivo escolar para la organización de la escuela. La distribución de las comisiones para el buen funcionamiento de la escuela se distribuye de acuerdo a las sugerencias de los docentes, o de acuerdo a sus características y necesidades para que ellos se sientan a gusto para realizarlas. (Ball, 1987: 100).

Desde estas ideas, el director muestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo. Confía en la capacidad y buen juicio

del grupo. Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad. Crea un fuerte sentido de solidaridad entre ellos, propicia situaciones para que las decisiones se den de manera compartida. El líder Democrático es aquel que prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine.

El líder democrático es el que orienta a las personas puede proponer matrices del tema, sugerir el procedimiento y ofrecer tareas y cargos para los individuos. En cada situación para organizar la escuela, el líder orienta y promueve la participación del grupo para determinar lo que se llevará a cabo. Dentro de la organización escolar, todos los miembros del colectivo, todos tienen la oportunidad de modificar e enriquecer las propuestas del director. Estos líderes tienden a escuchar, estimular, facilitar, aclarar y apoyar a todos los miembros del colectivo escolar para que se sientan a gusto en el momento de realizar las actividades que se organizan en la escuela.

En la gestión y organización de la escuela, el Consejo Técnico juega un papel de suma importancia, ya que se entiende como un espacio para compartir experiencias entre los docentes, ya que es un lugar propicio para reflexionar colectivamente sobre la propia práctica docente donde descubrirá sus limitaciones y fortalezas. Al asumir una actitud crítica el director, el Consejo Técnico debe funcionar como un espacio de interacción entre el colectivo escolar para analizar diversas problemáticas de aprendizaje que aquejan en sus aulas.

Argumenta una maestra: Por lo que se refiere al Consejo Técnico Escolar es elegido por todo el colectivo escolar, quien conjuntamente con el director planeará las reuniones para dar solución a las diversas problemáticas de índole pedagógica, Al inicio del curso en la primera reunión que tenemos con el director, lo primero que se hace es formar el Consejo Técnico, haciendo hincapié que uno de los propósitos de este consejo es analizar diversas problemáticas de índole pedagógico. (E, 4:

3).

Como se puede observar, al inicio del curso escolar, el director y el colectivo escolar, forman el Consejo Técnico, donde se explica cual es la función de dicho consejo y cuál es el propósito que persigue. Entre los docentes queda claro que el consejo técnico es un espacio de interacción e intercambio de experiencias, es un espacio para reflexionar sobre su práctica para dar solución a las diversas problemáticas de índole pedagógico que se identifican con los alumnos.

El Consejo Técnico Escolar debe ser el espacio en el que el director y su personal docente hagan concreción del espíritu de este mandato, es en el trabajo colegiado donde el profesor se compromete con su realidad inmediata y tomando como instrumento los planes y programas de estudio intenta resolver los problemas que esa realidad le plantea en una relación democrática, de respeto a sí mismo, a los demás y al mundo que nos alberga (...) Es el Consejo Técnico Escolar el lugar propicio para reflexionar colectivamente sobre la propia práctica docente y donde, con seguridad descubrirá el maestro las limitaciones de los contenidos y materiales educativos, de su metodología y de la organización de las escuelas, conceptualizadas éstas como estructuras operativas en las que se producen los aprendizajes de los alumnos que mejorarán sus condiciones de vida y donde surgirán las necesidades de transformar los planes y programas, los métodos, la organización escolar y el propio trabajo colegiado al que dará frescura y apartará de la rutina. (SEP/PRONAP 2007: 73).

En dichas discusiones se plantean alternativas de solución para mejorar el proceso educativo de los alumnos. Es aquí el porqué se menciona que el Consejo Técnico Consultivo es el espacio fundamental de los maestros y directores para elevar la calidad de los aprendizajes escolares. En dicho consejo se hace el reconocimiento del problema, se aplican alternativas desde los propios saberes de los docentes, según argumentos del director,

Argumenta el director: En este sentido, el Consejo Técnico Consultivo, se le considera como un espacio para compartir, un espacio donde se plantean situaciones problemáticas de índole pedagógico, un espacio donde los

docentes interactúan, donde intercambian experiencias, donde plantean alternativas para dar solución a las diversas problemáticas que se analizan en ese espacio. (E, 16: 8).

Entendido al Consejo Técnico, como el espacio para compartir experiencias, también es un lugar, donde se integran los equipos de maestros de las diferentes comisiones, quienes sus planes de comisión los ponen a consideración del colectivo escolar para analizarlos y hacerles ajustes. *”En esta misma dinámica de la institución a parte del trabajo con los alumnos dentro del aula, existen otras actividades de la vida cotidiana de la escuela, como lo son: el homenaje, la realización del periódico, la revisión de tareas, el cuidado de las guardias, que de alguna forma son normas y reglas que ya están establecidas en la escuela” (Mercado y Rockwell, 1986: 55, 61).*

Dentro esta misma organización de parte del director se establece un clima de confianza, de amistad de compañerismo, de respeto y tolerancia, se propician situaciones para que los docentes participen de manera colectiva, sin embargo, existe una problemática que de alguna manera se convierte en un obstáculo para realizar los trabajos, como lo es la integración entre el personal, debido a su formación, años de servicio, por su forma de pensar diferente,

Hace alusión una maestra: El director por lo general siempre se preocupa por que estemos bien, nos da confianza, propicia un clima de respeto entre nosotros, permite que opinemos a pesar de la gran diversidad de pensamientos, sin embargo, a veces por la forma de pensar de cada uno de los docentes en ocasiones hay conflictos, pero a pesar de esto existe el trabajo cooperativo y hay participación de parte del personal”. (E, 5: 2).

Tradicionalmente en las escuelas se ha observado, que las formas de organización son de la dirección hacia los docentes, que la toma de decisiones en ocasiones por lo general las asume el director de la escuela, con la finalidad de poder ejercer el control sobre los demás sin tomar en consideración los puntos de vista de los docentes. No obstante hoy en día, se considera

necesario replantear estas prácticas, en primer lugar reconocer que para una buena organización escolar es necesario que todos los sujetos estén involucrados, que se dé un trabajo colectivo, que exista una participación de todos los docentes para realizar los trabajos. Desde esta lógica la *“función directiva, en la escuela es crear una cultura participativa dentro del colectivo escolar”* (Pascual, 1988:166). Esta creación de la cultura participativa permite a todos los docentes, dar a conocer sus puntos de vista, aportan sus ideas para las tomas de decisiones en la organización escolar de manera colectiva donde todos los integrantes del colectivo escolar se involucren.

Pero algo muy importante, es necesario crear espacios favorables y climas seguros para los docentes, que exista un clima de confianza, de respeto de tolerancia, donde cada uno de ellos pueda aportar sus ideas y experiencias para enriquecer el trabajo organizativo. En estos espacios se juegan las relaciones humanas, entendida esta como las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Dentro de la organización escolar, las relaciones humanas, juegan un papel relevante en las relaciones que se establecen entre los sujetos, *“ya cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantienen contacto, y a la vez reciben mucha influencia de sus semejantes”*. (Chiavenato, 1989: 108). Estas buenas relaciones humanas que se propician desde la función directiva, permite obtener buenos resultados, propiciar ambientes favorables donde los sujetos se sienten con más confianza y se establecen relaciones entre los grupos formales e informales.

En estos espacios seguros desde la misma dirección se delegan responsabilidades donde cada uno de los sujetos que la integran se sienten comprometidos, de sacar los trabajos adelante, ya que en un momento dado son tomados en cuenta para que ellos aporten sus ideas, para que puedan trabajar en equipo, para que presenten sus propuestas ante los demás, aprenden a ayudar a los demás sin sentirse fiscalizados y criticados por los demás compañeros.

Argumenta una maestra: Ahora el director, cuando

organiza las actividades, nos organiza en equipos, toma en consideración nuestros puntos de vista, permite que los equipos den a conocer sus propuestas, propicia que los maestros se ayuden entre sí sin sentirse fiscalizados, en esta forma de trabajo se observa un ambiente más favorable, donde nos sentimos con confianza y existe un clima de respeto entre los compañeros. (E, 9: 8.).

Crear espacios seguros para los docentes favorece el éxito de la organización escolar, porque más que desgastarse en actitudes escépticas el integrarse permite una buena socialización entre los docentes. A partir de esta evidencia, se puede mostrar, como dentro de esta organización, existe una gran diversidad, de parte de los docentes, debido a los años de servicio, a su formación, a su ideología, y a las concepciones del mundo que han construido en el devenir histórico. El director es un propiciador de situaciones para que haya un buen trabajo colectivo, una buena organización, al interior de la escuela, es necesario reconocer la diversidad que existe en ella para facilitar el trabajo en equipo, para una mejor integración del personal, así como de dar solución a algunas dificultades que existe al interior del aula con algunos de los alumnos.

Desde esta lógica, las *“relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmosfera donde cada individuo es estimulado expresarse libremente y sanamente”* (Chiavenato, 1989:108). Dentro de la organización escolar, la producción se da a partir de las relaciones que se establecen entre los sujetos, a partir del clima favorable para realizar las actividades acordadas con el colectivo. Los estímulos y la motivación son factores determinantes para un buen trabajo en la organización escolar. En este sentido el clima en la escuela es una percepción individual del medio ambiente en una organización. Este clima en la organización escolar se caracteriza por una serie de manifestaciones psico-sociales, determinado por los factores personales y funcionales de la propia institución.

2.3.3 Dimensión Administrativa.

La dimensión administrativa, como la planeación de las estrategias, esta da la posibilidad de realizar el seguimiento de las acciones y evaluación de las mismas, tomando en cuenta para ello los recursos humanos, financieros, tiempos. En este sentido la dimensión administrativa, viene a formar parte de un elemento inseparable de la gestión, ya que todo proceso de gestión, requiere de dicha dimensión para que se encargue de procesar la información.

Es así como a través de la tarea administrativa, se procesan las demandas cotidianas, se propicia que la escuela siga la trayectoria que en forma colectiva se ha construido. Cada uno de los docentes maneja diversos documentos al interior del aula como: registros de inscripción, listas de asistencia, cuadros de concentración de calificaciones, exámenes, inventarios, boletas de calificaciones, expedientes de los alumnos, planes anuales, de comisión, actas de asamblea, el reglamento escolar, datos estadísticos, copias de actas de nacimiento, copias de CURP, copias de los recibos de pago al comité, cartas compromiso, donde se entregará a la dirección una copia con el visto bueno del director,

Tomando en cuenta la entrevista aplicada una maestra, ella argumenta: El director siempre nos da una relación de los documentos que debemos tener en el salón de clases, como boletas, copias de actas, datos estadísticos, expedientes de los alumnos, registros de inscripción, exámenes, cuadros de concentración. (E, 12: 10).

Desde la dirección se elabora un plan anual de actividades desde las cuatro dimensiones para un mejor funcionamiento de la escuela, a partir de los planes que elaboran los docentes. Los docentes también elaboran sus planes de comisión, los cuales son presentados en colectivo para ponerlos a consideración y de esta forma hacer los ajustes pertinentes. Existe una libreta de entradas y salidas donde firman los docentes.

Argumento de una maestra: Las diversas comisiones elaboran solicitudes para los apoyos necesarios a la escuela con el visto bueno del director, por lo que se refiere a lo financiero lo manejan las diferentes

comisiones y únicamente realizan cortes de caja al término del curso con el visto bueno del director, De acuerdo a cada una de las comisiones que se han asignado nosotros hacemos gestiones para el apoyo a la escuela conjuntamente con el director de la escuela. (E, 8: 7).

Por lo que se refiere a la cuestión administrativa, cada uno de los docentes elabora su plan anual bajo las cuatro dimensiones, como lo son: la pedagógica curricular, la administrativa, la financiera y comunitaria. Cada uno de los docentes controlan los documentos en los salones como: boletas, registros de inscripción, datos estadísticos, planeaciones, horarios, planes de comisión para realizar las gestiones durante el desarrollo del curso.

2.3.4 Dimensión Comunitaria y de Participación Social.

Esta dimensión, se refiere al conjunto de actividades, que propicia la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en las actividades del plantel. Desde esta dimensión, cada escuela considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno inmediato. Desde esta misma lógica la relación escuela-comunidad se le considera como *“un conjunto de sujetos que comparten un espacio y una preocupación por encontrar soluciones a problemas sentidos como comunes”* (Frigerio, Poggi. 1992:97). Tomando en consideración estas ideas, los sujetos que integran la escuela, como lo son los docentes, alumnos y padres de familia comparten el mismo espacio, así como también, existe una preocupación de parte de ellos para darle solución a las diversas problemáticas que enfrenta institución. Un ejemplo de ello es la relación que establece la escuela con el comité de padres de familia, donde conjuntamente el director y el comité de padres realizan el plan de trabajo para tomar en consideración las necesidades de la escuela y de esta manera dar solución a las diversas problemáticas, tal como se muestra a continuación,

Dice un padre de familia: Al inicio del curso el director convoca a reunión general para la renovación o cambio total del Comité de Padres de Familia donde se plantean

las necesidades de la escuela y se acuerdo la cuota anual en la asamblea para solventar las necesidades que surjan en el curso escolar, posteriormente conjuntamente el director el comité elabora un plan de trabajo donde se plantean las necesidades prioritarias de la escuela. (E, 5: 8).

Cabe hacer mención, que de acuerdo a la evidencia que se muestra, una parte de la gestión del director, es conformar el comité de padres de familia, para el apoyo a la escuela en las necesidades prioritarias, para ello se fija una cuota anual, en la asamblea para solventar todos los gastos que requiere la escuela, en cuanto a mantenimiento y remozamiento.

Esta dimensión comunitaria de la gestión, permite la posibilidad de regular los intercambios entre la escuela y la comunidad y asegurar que estos se vayan enriqueciendo para satisfacer las necesidades sentidas de cada uno de los participantes. Esta dimensión también es importante, ya que ahora vamos a hablar de que manera la escuela se relaciona con su entorno, del papel que juega dentro de la sociedad, lo que se puede mencionar, es que la escuela en la realización de las actividades cívico sociales siempre involucra a los padres de familia, a través de campañas, festivales, encuentros deportivos, en eventos sociales en beneficio de la escuela.

Argumentos del director: Hasta el momento, la relación de la escuela con la comunidad, se considera buena, sin embargo, existen algunas dificultades de integración con el personal, debido a situación laboral de cada uno de ellos, ya que únicamente van y dejan a sus hijos y se retiran. La escuela participa dentro de la comunidad realizando desfiles, campañas, intercambio con otras escuelas, viajes culturales para reconocer a la comunidad. (E, 2: 3).

La escuela como institución juega un papel muy importante ante la comunidad, ya que esta se proyecta en eventos culturales, hace participar a la comunidad escolar, involucrando a los padres de familia en las actividades que realiza la escuela, “En ocasiones los padres de familia participan en los programas del día del niño, el diez de mayo, en los proyectos que realiza el director para

impulsar la escuela". (E, 8: 5).

A partir de estas evidencias, el papel de los padres de familia en la escuela, es de suma importancia, ya que ellos forman parte de esos proyectos que la escuela realiza. Tanto el padre como el director planean juntos las acciones que deben poner en práctica a partir de las diversas problemáticas que han identificado desde inicio de curso escolar. Es así como a partir de esta dimensión, la escuela recibe las demandas del contexto social, quien deposita en ella una fuerte expectativa como medio para acceder a mejores puestos en el ámbito social y laboral. Pero esta dimensión no únicamente satisface las necesidades de la comunidad, si no que la escuela también se acerca a la comunidad para obtener apoyos y servicios que requiere la escuela para su funcionamiento. *Desde esta lógica "la gestión tiene un compromiso concreto con la acción. Pierde su sentido si no se llega a una acción transformadora concreta de la realidad institucional" (Aguerrondo, 1996: 32).*

Esta relación que se establece, entre la escuela y la comunidad, permite en un momento dado, ver cuáles son las necesidades de la escuela, para solventarlas, así como también la misma institución tiene un acercamiento a la comunidad para solicitar los apoyos necesarios para el buen funcionamiento. A partir de estas ideas, la gestión del director, es propiciar los espacios de intercambio y comunicación que posibiliten la interacción entre los distintos puntos de vista de los mismos miembros que integran la comunidad escolar.

2.4 La Escuela como Organización.

La escuela como organización, se le considera como una realidad social que tiene una cultura propia, que ha construido a través del tiempo mediante creencias, expectativas, tradiciones, rituales y simbología. Es aquí el porqué se considera a,

La organización como una realidad socialmente construida por los miembros que la componen, a través de los procesos de interacción social y en relación con los contextos y ambientes en los que funciona (...) Como

organización construida de este modo, la escuela genera estructuras, roles, normas, valores y redes de comunicación informales en el seno de la estructura formalmente reglamentada. (Escudero M. 1998:90).

Desde esta lógica, la organización escolar se le concibe como una construcción social, que se va dando a partir de las relaciones que se establecen entre los sujetos, quienes ya tienen una cultura propia que han ido construyendo dentro de la misma institución. Es importante mencionar que la escuela como espacio de socialización juega un papel relevante dentro de la sociedad, ya que a través de ella se lleva a cabo una reproducción del tipo de hombre que requiere el momento histórico que se está viviendo. (Postic, 1982: 77, 96). “La Escuela es un lugar donde interactúan sujetos, donde se asignan tareas, se establecen roles”. Tomando en consideración estos planteamientos, la escuela como un espacio donde interactúan sujetos, también es un lugar donde se asignan tareas, y se reproducen modelos que requiere la sociedad tal es el caso que se muestra a continuación,

Argumentos de una maestra: El Director de la escuela al inicio del curso, asigna comisiones a cada uno de los maestros, las que se deberán cumplir en el transcurso del curso, donde cada uno de los maestros juegan papeles diferentes de acuerdo a la tarea que tiene que cumplir, así como también en las aulas los alumnos, juegan roles, aprenden hábitos, realizan tareas, tienen comisiones que cumplir para que funcione la organización dentro del aula. (E, 6: 4).

Con esto se puede observar como a través de la función socializadora de la escuela, se transmite a los sujetos que allí interactúan, ciertos hábitos, costumbres, se reproducen formas de pensamiento, se establecen roles que de algún modo los sujetos han de jugar dentro de la sociedad. Como se puede observar a partir de la evidencia que se muestra tanto en la escuela como en las aulas los docentes y los alumnos practican hábitos, se reproducen formas de pensamientos, que en un momento dado les van a permitir sobrevivir en una sociedad determinada,

El habitus es el principio de producción y organización de las prácticas, pero opiniones y estilos diferentes pueden ser generados a partir de esquemas genéticos idénticos (...) Sin embargo, detrás de la multiplicidad se esconden los principios generadores integradores de las clases sociales ya que el habitus de clase, funciona como la forma incorporada de la condición de clase y de los condicionamientos que ella impone. (Bourdieu, 1983: 87).

Dentro de la escuela se practican hábitos, que te permiten en un momento dado entender y vivir en ese mundo que se construye desde la propia escuela. Este habitus, es un generador de prácticas aunque no las reproduce del todo, ya que la reproducción se da a partir de lo que la sociedad impone. El habitus son esquemas de pensamiento que se configuran cuando se interioriza el mundo social que rodea tanto a los docentes como a los alumnos. Un ejemplo de ello es el currículum escolar, donde a través de él, la escuela, transmite conocimientos, cultura, inculca, promueve y legitima el modelo de pensamiento que requiere la sociedad, así como de una concepción de aprendizaje, una idea de hombre y de sociedad. En la escuela, el currículum, juega un papel de suma importancia, ya que por medio de él, los alumnos aprenden una nueva cultura, se establecen negociaciones entre lo que sabe el alumno sabe y lo que se pretende enseñar en las aulas.

Según argumentos de una maestra: Claro que en el momento en que nosotros los docentes realizamos planeaciones de acuerdo a un plan y programa, estamos transmitiendo formas de pensamiento a los alumnos mediante los contenidos de aprendizaje y las estrategias didácticas, los niños a partir de esto empiezan a construir sus propias concepciones del mundo, como de desde las mismas orientaciones que nos dan los materiales que manejamos con los alumnos, ya traen de manera implícita la forma de como los alumnos irán aprendiendo ciertas formas de pensar. (E, 7:15).

Es así como en la escuela, mediante el currículum, se transmite una cultura, que viene a responder a una sociedad determinada, donde el alumno a través de estas prácticas se apropia, de saberes, que le van a permitir negociar su realidad. En dicha construcción de la realidad de los sujetos, establecen

negociaciones entre la cultura que ellos poseen y la cultura que la escuela le transmite.

El currículum es un proyecto socializador y cultural, los componentes culturales se concretan en los contenidos escolares, y serán los que se impartirán en el proceso enseñanza-aprendizaje, siendo el operativo fundamental de la práctica docente (...) El currículum como un proyecto cultura, se encuentra mediado por la propia cultura de los alumnos y de la escuela, donde se establecen negociaciones entre la cultura escolar y la cultura que se encuentra dentro del propio currículum. (Gimeno Sacristán y Pérez Gómez, 1991: 65,105).

Siguiendo esta misma lógica, la Escuela es un ámbito donde actúan sujetos con diferentes características y necesidades, es un lugar donde se establecen relaciones de poder y negociaciones entre los sujetos, así como también al interior de ella existe una lucha y dinámica entre lo instituido e instituyente que en ocasiones son una determinante favorable o desfavorable en la organización,

Alude una maestra: En la escuela generalmente, en el momento de tomar una decisión, el director en ocasiones toma en consideración los puntos de vista de los demás docentes, y de esta manera se realizan las negociaciones y se llega a un acuerdo de la manera de cómo se van a llevar a cabo los trabajos en la escuela. En ocasiones cuando se pretenden tomar las decisiones, suele surgir lagunas contradicciones con los maestros, ya que unos están de acuerdo y otros no, planteando que a lo mejor no funcionan las nuevas propuestas de cómo organizar los trabajos, pero al final de cuentas se sacan los trabajos adelante. (E, 10: 12).

Dentro de esta práctica socializadora que ejerce la escuela, el currículum juega un papel de suma importancia, que en un momento dado es quien orienta y guía la práctica de los docentes, ya que en el momento de realizar sus planeaciones para abordar los contenidos programáticos, el currículum es el punto de partida.

Argumenta una maestra: Bueno para abordar algún contenido ya sea de matemáticas o español, o de cualquier asignatura yo siempre tomo en cuenta el plan y programa para saber cuáles son los contenidos que voy

abordar y de qué manera se pueden enseñar, ya que el programa sugiere, y da orientaciones de que manera puedo plantear las estrategias didácticas más adecuadas. (E, 7: 8).

La escuela como una organización, es quien determina que se hace y como se hacen las cosas al interior de ella y por consiguiente esto viene a influir sobre las prácticas que realizan los maestros dentro de las aulas. Desde la perspectiva de la micro política (Stephen Ball 1987, pág. 98), en la organización escolar existen estilos de liderazgo de parte del director en la forma de cómo organiza la escuela y como se relaciona con los demás maestros, que pueden ser interpersonal, antagónico, autoritario, democrático, administrativo que de alguna manera repercute en la relación con los otros sujetos (maestros, alumnos, padres de familia).

Hace alusión un maestro: En ocasiones el director, platica con nosotros de manera individual, cuando quiere tomar una decisión, no a todos nos reúne, y en otras ocasiones cuando quiere dar una información sobre algo que se va hacer, lo hace a través de comunicados, y ya se da por hecho ya que él ha tomado la decisión y se realizan las cosas. (E, 15: 9.)

La Escuela como un contexto inmediato en donde se puede llevar a cabo un análisis de las acciones de los sujetos puede dar cuenta que dentro de ella se practican hábitos, “*el habitus es un esquema básico de percepción y pensamiento que se configura a través de la interiorización del mundo social (...) Este esquema, aprendido en general de manera no consciente, va organizando nuestra visión del mundo y, dialécticamente, convierte nuestro cuerpo en un cuerpo habituado*”. (Bourdieu, 1983:85), tradiciones, se establecen roles, hay un status que de algún modo viene a influir en lo que se hace en el aula, que no es más que la cultura escolar que se ha venido construyendo.

Desde la teoría crítica se puede explicar que la escuela es un aparato ideológico del Estado donde se transmite una ideología, donde se reproduce el tipo de hombre, así como también existe una hegemonía frente a sus discípulos

estableciendo el poder sobre los demás a partir del conocimiento legitimado socialmente. (McLaren, 1993: 63).

A partir de esas ideas, la escuela en su función socializadora, es un aparato ideológico del estado, que transmite a los alumnos las formas de pensamiento, e ideología para formar el tipo de hombre que requiere la sociedad. En esta misma dinámica la escuela ejerce una hegemonía, o poder sobre los alumnos a partir de los conocimientos que se transmiten en la escuela. En dicha escuela se sigue reproduciendo prácticas, y a través de estas el director sigue ejerciendo el control sobre los subalternos, tal como se muestra más adelante en la toma de decisiones en la escuela, tal como lo dice una maestra entrevistada,

Dice una maestra: Yo me doy cuenta, como nuestro director, en las tomas de decisiones, aunque en ocasiones nos tomo nuestro parecer, siempre ejerce ese control y poder sobre lo que se va a realizar, ya que en ningún momento nos deja solos, sino que constantemente vigila que las cosas estén bien, y que se hagan como él quiere. (E, 11: 12).

Como se puede observar, de acuerdo al liderazgo que ejerce el director sobre los docentes, aunque en ocasiones toma en consideración los puntos de vista de los demás, siempre ejerce el control sobre los docentes, pues en el momento de realizar las actividades, en ningún momento los deja solos, sino que constante mente vigila como se están realizando las cosas para que se hagan como él quiere. A partir de esta evidencia el director ejerce una hegemonía sobre los demás a partir de las prácticas que se realizan en la escuela,

La cultura dominante ejerce control sobre clases o grupos subordinados mediante un proceso conocido como hegemonía. La hegemonía se refiere al mantenimiento de la dominación no sólo por el puro ejercicio de la fuerza sino principalmente por prácticas sociales consensuales, formas sociales y estructuras sociales producidas en espacios específicos tales como la iglesia, el estado, la escuela, los medios de comunicación, el sistema

político y la familia. (Macklaren, 1994:195).

Desde la perspectiva de la pedagogía crítica, en la escuela se ejerce el control mediante la hegemonía sobre los subalternos. En este sentido en la escuela se ejerce el poder mediante las prácticas sociales que se producen allí, como el realizar tareas, respetar las reglas y las normas que se reproducen en la escuela, así como de la transmisión de formas de pensamiento que responden a la sociedad dominante, ya que la escuela es el aparato ideológico del estado quien reproduce el tipo de hombre que demanda la sociedad. Desde esta misma perspectiva a través de la hegemonía que ejerce la escuela sobre los demás también se transmite una ideología,

La ideología se refiere a la producción y representación de ideas, valores y creencias y la forma en que son expresados y vividos tanto por los individuos como por los grupos. Simplemente, la ideología se refiere a la producción de sentidos y significados (...) Puede describirse como una forma de ver el mundo, un complejo de ideas, diferentes tipos de prácticas sociales, rituales y representaciones que tendremos que aceptar tanto como naturales como de sentido común. . Es el resultado de la intersección del significado y el poder en el mundo social. (Macklaren, 1994:198).

Tomando en consideración estas ideas, se menciona que en la escuela mediante las prácticas que se realizan, también se transmite una ideología, que vienen a ser la producción y la representación de las ideas, los valores, las creencias y formas de vida tanto de los individuos como de los grupos sociales. En este sentido la ideología que se transmite en la escuela, es a partir de las diferentes prácticas sociales, así como de los rituales, hábitos, costumbres que son representaciones sociales que se aceptan de manera natural. Desde estas ideas, la ideología que transmite la escuela juega un papel de suma importancia en los sujetos, ya que a partir de ella es como ellos construyen sus propias concepciones del mundo.

Se ha mencionado que la escuela es un espacio de reproducción, sin embargo, al interior de las escuelas existe una realidad objetiva que la hace ser distinta a las demás, ya que en ningún momento se les puede concebir de

manera homogénea, pues cada una de ellas tiene su propia organización, su propio estilo de liderazgo, cuenta con diferentes sujetos y una vida cotidiana diferente a las demás. Sabemos de antemano que una de las intenciones del Estado es que la escuela sea una reproductora pasiva de lo ya establecido, sin embargo, al interior del aula o la escuela existe una serie de interacciones entre los sujetos que en ningún momento es preestablecido,

Dice una maestra: Yo quiero comentar, que en nuestra escuela en ocasiones, cuando no estamos de acuerdo con algo, analizamos las cosas, cuestionamos, y proponemos alternativas, damos sugerencias, para que esto no sea una imposición, así como también cuando nos enfrentamos a una problemática de índole pedagógica, entre todos tomamos acuerdos, y damos solución a la problemática, y en otras ocasiones, si nos damos cuenta que las propuestas son pertinentes, las aceptamos y las ponemos en práctica. (E, 14: 10).

A partir de esta evidencia empírica, la escuela no es toda pasividad como se ha venido planteando, sino que en ocasiones cuando surgen nuevas propuestas, se analizan, se cuestionan, se proponen alternativas, se dan sugerencias. Desde esta evidencia se puede dar cuenta desde la pedagogía crítica, que los docentes tienen la posibilidad, de hacer análisis y reflexiones sobre las nuevas propuestas, para que estas no sean una imposición. Desde el colectivo escolar se analizan las diversas problemáticas, se toman acuerdos, se proponen alternativas pertinentes, se aceptan y se ponen en práctica las nuevas propuestas desde una perspectiva más crítica,

Desde esta perspectiva, retoma el concepto de intervención humana como proceso abierto, crítico y plural de las subjetividades que buscan superar las visiones estáticas y pasivas en relación con la lógica de la dominación. En este universo resultan pertinentes y potencian las relaciones de saber y poder: las intencionalidades, la conciencia, las significaciones, las valoraciones del comportamiento, la visibilidad e invisibilidad de los discursos (...) La noción de poder deja de ser negativa para ser comprendida como práctica y ejercicio sobre y por la gente en contextos y relaciones de dominación determinados. En el esquema de recomposición del

paradigma crítico de la pedagogía, se requiere una noción comprensiva, dialéctica de la intervención humana que representa la dominación desde una visión dinámica e histórica que reconoce y asume el antagonismo, el conflicto y la lucha. (Giroux, 1998:146).

Desde lo que plantea el autor, al interior de una escuela no todo es pasividad y reproducción, ya que en ocasiones los maestros cuestionan y contradicen lo ya establecido planteando nuevas alternativas, dan sugerencias, intercambian ideas, y dan soluciones a las diferentes problemáticas que se emplean, se asume una actitud humana como un proceso abierto, y crítico por parte de los docentes, ya que buscan superar las visiones estáticas y pasivas en relación a la dominación que se manifiesta en la escuela. En este sentido, el este espacio de dominación se convierte en un universo, el cual está sujeto a críticas y reflexiones sobre las prácticas que se realizan desde la propia hegemonía que ejerce la escuela sobre los demás. Desde la perspectiva de la didáctica crítica, el análisis de esta realidad se da desde una visión dinámica, e histórica que reconoce la lucha y el conflicto para la intervención humana, tal como se menciona más adelante,

Dice un maestro: Quiero platicar, que en la escuela cuando nos llegan nuevas propuestas, las analizamos, las cuestionamos, se hacen ajustes, se modifican y se adaptan a las necesidades de la escuela, así como también cuando se tienen que tomar decisiones para dar solución a alguna situación problemática, participamos todos, intercambiamos ideas, y proponemos nuevas alternativas. (E, 13: 8).

Considerando al currículum como parte de la práctica docente, un ejemplo claro que se tiene es el currículum escolar, “*el maestro lo cuestiona, lo analiza para poderlo adaptar de acuerdo a las necesidades y características de los alumnos*”. (Stenhousse 1984: 73, 86). En otros casos los maestros reflexionan sobre las estrategias que les sugiere el currículum, o en su defecto ellos ponen en práctica sus propias estrategias de aprendizaje de acuerdo a sus concepciones implícitas que ellos tienen o que han construido en su trayectoria como maestros.

Argumenta una maestra: Bueno yo tomo en consideración algunas sugerencias del plan y programa y

los libros para el maestro, sin embargo, yo en ocasiones planteo otras estrategias que han funcionado para abordar los contenidos, ya que en el plan y programa y los libros para los alumnos a veces algunas estrategias no están acordes a las necesidades de los niños, yo hago mis propias adaptaciones curriculares para que los alumnos aprendan lo que se pretende enseñar. (E, 5: 6).

Siguiendo con la organización de la escuela es importante mencionar que desde la perspectiva de la micro política (Ball, 1987: 93), dentro de una institución se establece también el control, existe una diversidad de metas de parte de los maestros, así como también se vislumbra una diversidad de ideologías de parte de los actores que en un momento hace o propicia que se dé una lucha y contradicciones entre los sujetos.

Hace alusión una maestra: En ocasiones cuando el director nos reúne, para realizar alguna actividad, cuesta un poco de trabajo para llegar a acuerdos debido a la forma de pensar de cada uno de los maestros ya que existen algunos compañeros que en ocasiones no están de acuerdo con las decisiones del director y otros sí, esto viene a generar contradicciones entre los docentes debido a la diferencia de pensamientos. (E, 8:9).

Dentro de esta vida cotidiana de la escuela se dan procesos de interacción que vienen a constituir una realidad propia de la escuela. Retomando ideas de (Berger y Luckman, 1993: 13,35), *“la institución es un lugar y espacio donde se practican hábitos, se establecen roles, los cuales son apropiados por los docentes en el desarrollo de su práctica que realiza en el aula”*. Esta realidad objetiva se va construyendo de manera paulatina en el momento que se establecen los procesos de interacción entre los sujetos. *“En esta interacción se van apropiando de ciertos saberes y habilidades que han ido construyendo a lo largo de su ejercicio profesional que les permite desarrollar su trabajo”* (Berger Luckman 1993: 120,163). En este proceso de construcción, el docente al interactuar con su entorno y los demás docentes, va construyendo nuevos saberes y habilidades que le van permitiendo desarrollar su propio trabajo en la escuela, en relación con los docentes y los alumnos, según argumento de una maestra entrevistada,

Dice una maestra: Para que preocuparse en ocasiones, la escuela siempre ha funcionado así, desde que se fundó, no vayamos lejos mi forma de trabajar siempre ha funcionado bien, solo en ocasiones cuando necesito cambiar algo, como es el caso de cambiar las estrategias didácticas, lo hago, pero si veo que funcionan, no me complico la vida, todo esto lo he aprendido desde que soy maestra, por qué cree que estoy aquí. (E, 5: 7).

A partir de estas ideas se puede dar cuenta que cada una de las escuelas tiene su propia historicidad, que está llena de tradiciones tanto sociales como pedagógicas. Pedagógicas en el sentido que existen maestros con diferente formación, por consiguiente sus prácticas tienen un sello muy personal, ya sea por sus saberes y experiencias o por el tipo de organización que en un momento dado determina el quehacer del maestro,

Si nos damos cuenta, argumenta una maestra: Aquí en la escuela, hay maestros desde 5 años hasta 45 años de servicio, por lo que puedo mencionar que cada quien de acuerdo a su formación desarrolla su trabajo, y de acuerdo a las experiencias que vamos adquiriendo con los años de servicio y los cursos de actualización. (E, 11: 6).

Tomando en consideración estas ideas, se puede mostrar, que cada institución, de acuerdo a los sujetos que allí trabajan, construyen su propia práctica, de acuerdo a sus experiencias, de acuerdo a sus propios saberes y esto los hace ser diferentes a las demás instituciones, ya que tiene su propia historicidad, que está llena de tradiciones y concepciones acerca del mundo. Cabe hacer mención como a partir de las propias concepciones que tienen los docentes de acuerdo a su formación y experiencia es como ellos mismos plantean estrategias didácticas en el momento de abordar los contenidos de aprendizaje,

Hace alusión una maestra: Por lo general las estrategias didácticas que yo pongo en práctica con mis alumnos, depende mucho de lo que yo he aprendido en el desarrollo de la docencia, por ejemplo cuando hay estrategias que me han funcionado, las pongo en práctica, pero en ocasiones, cuando estas no funcionan las cambio y busco otras para que los alumnos aprendan, o

cuando realmente no puedo pido ayuda a los compañeros o el director y me dan sugerencias de cómo hacerle para que los alumnos aprendan. (E, 16: 7).

El intercambio de experiencias entre los docentes, esto permite que las prácticas se enriquezcan, permite ver las situaciones problemáticas de cada uno de los docentes que viven al interior de las aulas se den a conocer, y conjuntamente con el colectivo escolar, se plantean alternativas de solución. En este sentido el director juega un papel de suma importancia como líder pedagógico, ya que ante las situaciones problemáticas que enfrentan los docentes de índole pedagógica el da sugerencias y propicia situaciones para que entre todo el colectivo escolar proponga alternativas de solución de acuerdo a sus experiencias a las problemáticas que enfrentan los docentes.

2.5 La Escuela donde Interactúan Sujetos.

La Escuela, como espacio de socialización, juega un papel relevante dentro de la sociedad, ya que a través de ella se lleva a cabo la reproducción del tipo de hombre que requiere el momento histórico que se está viviendo. La Escuela es un lugar donde interactúan sujetos, donde se asignan tareas, se establecen roles, los cuales vienen a ser una reproducción de lo que la sociedad requiere. En este sentido la escuela es uno de los elementos más importantes de la sociedad contemporánea, es una transmisora de la visión del mundo y de significados que se juegan dentro de esta realidad objetiva. Su función socializadora se da a través del currículum escolar, la normatividad y las formas de organización. Cabe hacer mención que mediante el currículum la escuela establece, inculca, promueve y legitima un modelo de pensamiento, así como una concepción de aprendizaje, una idea de hombre y de sociedad,

Argumenta una maestra: Yo me doy cuenta, como a través del plan y programa, por medio de los contenidos que aprenden los alumnos, ellos van aprendiendo las formas de cómo se van a integrar a la sociedad, así como también van creando su propia manera de pensar y actuar dentro de la

sociedad que viven. (E, 15: 9).

La Escuela es un ámbito donde actúan sujetos con diferentes características y necesidades; es un lugar donde se establecen relaciones de poder y negociaciones entre los sujetos, así como también al interior de ella existe una lucha y dinámica de lo instituido e instituyente que en ocasiones viene a ser una determinante en la organización escolar.

Alude el director: En nuestra escuela yo me puedo dar cuenta, que hay de todo, hay compañeros que tienen desde 5 años de servicio, hasta 45 años de servicio, esto en ocasiones hace que en el momento de organizar las actividades de la escuela, se generen conflictos entre los docentes, ya que por la diversidad de pensamientos y su formación, existe una lucha entre lo que ha funcionado y lo que se pretende proponer. (E, 13: 10).

La Institución como una organización es quien determina qué se hace y cómo se hacen las cosas al interior de ella y por consiguiente esto viene a influir sobre las prácticas que realizan los maestros dentro de las aulas. "Desde una perspectiva de la micro política, en la organización escolar existen estilos de liderazgo de parte del director en la forma de cómo organiza la escuela y como se relaciona con los demás maestros" (Ball, 1987:92). Dependiendo del estilo del director es como se establecen las relaciones con los maestros, alumnos y padres de familia,

Yo me he dado cuenta dice una maestra: Cada director que ha pasado por la escuela, tienen estilos o formas diferentes de cómo organizar las actividades, ahora nuestro director, en la toma de decisiones, en ocasiones nos toma parecer para dar nuestros puntos de vista sobre lo que se va hacer, en otras ocasiones únicamente nos informa de manera individual o por escrito lo que se va hacer y ya estamos enterados, y con esto ya no se generan dificultades con la organización del director. (E, 13: 6.).

La Escuela como un contexto inmediato en donde se puede llevar a cabo un análisis de las acciones de los sujetos, puede dar cuenta que dentro de ella se

practican hábitos, tradiciones, se establecen roles, hay un status que de algún modo viene a influir lo que se hace en el aula.

Desde la teoría crítica se puede explicar que la escuela es un aparato ideológico del Estado, donde se transmite una ideología, donde se reproduce el tipo de hombre, así como también existe una hegemonía frente a sus discípulos estableciendo el poder sobre los demás a partir del conocimiento legitimado socialmente. (McLaren, 1995: 267).

Se ha mencionado que la escuela es un espacio de reproducción, sin embargo, al interior de las escuelas existe una realidad objetiva que la hace ser distinta a las demás, ya que en ningún momento se les puede concebir de manera homogénea, pues cada una de ellas tiene su propia organización, su propio estilo de liderazgo, cuenta con diferentes sujetos,

Argumenta una maestra: Yo creo que todas las escuelas son diferentes, tienen sus propios hábitos, su propia forma de trabajo, maestros diferentes muy característicos que los distingue de los demás que trabajan en otras escuelas, los directores son diferentes, la organización de la escuela depende mucho de los mismos maestros y padres de familia. Recuerdo cuando estuve en x escuela yo trabajaba de otra forma muy diferente, y ahora las exigencias son otras para trabajar con los alumnos, por eso digo que las escuelas aunque estén cerca su organización difiere mucho con las otras de la zona. (E, 10:12).

Unas de las intenciones del Estado es que la escuela sea una reproductora pasiva de lo ya establecido, no obstante al interior de ella existen prácticas de los sujetos que en ningún momento son preestablecidos. Dentro de esta interacción entre los sujetos se establece una lucha entre lo instituido e instituyente que de algún modo viene a develar que en la institución no todo es reproducción, si no que se da la resistencia y el conflicto en relación a lo establecido,

De acuerdo a la entrevista realizada, una maestra dice: Cuando nos llegan nuevas propuestas metodológicas de cómo abordar los contenidos con los alumnos, no se ponen

en práctica tal cual, si no que las analizamos, cuestionamos, criticamos en colegiado para hacer las adaptaciones pertinentes de acuerdo a las necesidades de los alumnos, ya no es como antes que se hacían propuestas y no nos tomaban en consideración para ponerlas en práctica, tal es el caso cuando tenemos algún problema para abordar estrategias didácticas, se dan sugerencias y se proponen alternativas. (E, 15: 8).

A partir de estos planteamientos se puede considerar que al interior de una institución no todo es pasividad y reproducción, ya que en ocasiones el maestro cuestiona y contradice lo ya establecido. Un ejemplo claro de ello es el manejo del currículum, donde el maestro tiene la posibilidad de analizarlo, interpretarlo y hacer adaptaciones de acuerdo a las características y necesidades de los alumnos, como lo plantea (Gimeno Sacristán, 1993: 138). “*en el currículum moldeado por el maestro*”. En otros casos, los maestros reflexionan sobre las estrategias que le sugiere el currículum, o en su defecto ellos ponen en práctica sus propias estrategias de aprendizaje de acuerdo a las concepciones implícitas que los maestros tienen o que ellos han construido en su trayectoria como maestros,

Una maestra argumenta: Cuando yo planeo, por lo general reviso cuales son los contenidos, que se tienen que ver por bloque, reviso también las sugerencias metodológicas que me da el plan y programa, el libro para el maestro, pero si me doy cuenta que no son muy pertinentes para el grupo que yo tengo, hago mis adaptaciones de las estrategias didácticas de acuerdo a las necesidades de mis alumnos, pero sin perder de vista los contenidos que se tienen que abordar en el grado. Siempre recuerdo cuando nos dice el director, si las estrategias que nos sugieren no son las adecuadas ustedes agoten los recursos, y elaboren sus propias estrategias de tal manera que los alumnos aprendan, porque recuerden que tenemos que rendir productos al final del curso. (E, 16:7).

De acuerdo a los planteamientos de la entrevistada, la planeación se puede entender como una construcción, que se va dando a partir de las necesidades contextuales de los alumnos y de la escuela. En este proceso de planeación la revisión de los materiales con los que se trabajan en el aula, permite en un momento dado a los docentes poder llegar a esa praxis, pues tienen la

posibilidad de hacer revisiones de los enfoques, contenidos, metodologías para hacer sus adaptaciones curriculares. Dentro de esta praxis que ellos realizan llevan a cabo interpretaciones del currículum, a partir de la propia realidad contextual donde trabajan. En esta lógica la presencia del director no se diluye, ya que en todo momento asume su papel como líder pedagógico, pues propicia situaciones para que los docentes realicen análisis de los materiales que trabajan en las aulas.

En esta misma lógica, cabe hacer mención que desde la perspectiva de la *“micro política, dentro de una institución se establece también el control, existe una diversidad de metas”* (Ball, 19987:92), de parte de los maestros, así como también se vislumbra una diversidad de ideologías de parte de los actores que en un momento dado hace o propicia que se dé una lucha y contradicciones entre los sujetos,

Hace alusión una maestra de la escuela: Bueno quiero decirle que en la escuela existen dos grupos fuertes, uno que apoya al director en la toma de decisiones, y otro que constantemente está cuestionando porque se van a realizar así las actividades, en ocasiones el grupo de oposición está en contra, sin embargo, a pesar de esto se hacen las negociaciones, se consensa y al final de cuentas los trabajos siempre se sacan adelante. (E, 5: 15).

En la escuela existen grupos de poder, los cuales están en constante lucha en el momento de tomar las decisiones, pero a pesar de ello en estas relaciones de poder se establecen las negociaciones entre ambos grupos llegando a consensos para realizar las actividades que se proponen dentro de la organización. Cabe hacer mención que a partir de esta evidencia, desde la *“micro política de la escuela se plantea que al interior de la escuela, existen esas relaciones de poder, que existe una ideología, que en ocasiones hay antagonismos, sin embargo, son considerados procesos naturales que se dan dentro de una institución”* (Ball, 1987: 112).

La escuela es un espacio de socialización, donde existe una ideología, entendida como las diferentes concepciones que tienen los sujetos acerca del

mundo, que en ocasiones por la gran diversidad de pensamientos, esto hace que en la escuela haya enfrentamientos, antagonismos en las tomas de decisiones. Es importante mencionar que estos procesos que se dan al interior de la institución son procesos naturales, que por la misma dinámica de la institución siempre existe una lucha entre lo ya establecido y lo que se pretende proponer,

Argumenta el director: Quiero comentar que esto sucede en cualquier escuela no importando si es pequeña o grande, siempre hay grupos que están de acuerdo con las tomas de decisiones o los acuerdos, hay otros que siempre están en contra, por lo consiguiente esto genera confrontaciones, pero esto es natural, que escuela no tiene estos problemas, que yo no le llamo problemas, si no que es algo que ocurre en las escuelas por la gran diversidad de pensamientos e ideologías que ellos tienen. (E, 14: 9).

La escuela, entendida como un espacio dinámico, donde existe una lucha constante al interior de ella, por la gran gama de pensamientos, concepciones e ideología que tienen los sujetos que allí interactúan, de alguna forma se muestra, como al interior de esta, existen grupos de oposición que en ocasiones no están de acuerdo con las tomas de decisiones de parte del director y algunos miembros del colectivo escolar, por lo consiguiente dentro de esta misma dinámica se dan confrontaciones entre los grupos de oposición y los que comulgan con las ideas del director. De acuerdo a la evidencia, se muestra que estos conflictos dentro de la institución se de manera natural, por la gran diversidad de pensamientos, ideologías que poseen los sujetos. En este sentido ante a esta situación el director asume un liderazgo antagónico,

El director antagónico, estimula el debate público, se subraya el diálogo, se reconoce la existencia de intereses e ideologías rivales en la escuela y se permite que estos entren en procedimientos formales de discusión y toma de decisiones (...) El estilo antagónico, la reivindicación del control reposa en las habilidades del director como un político activo y estratega en la conducción del liderazgo mediante el uso de la conversación, el director antagónico toma en consideración los puntos de vista de los grupos de oposición, mediante el dialogo y la negociación. (Ball,

1987:112).

A diferencia del estilo interpersonal en el estilo antagónico, el director es una persona que propicia las confrontaciones, que estimula el debate público, utiliza el medio el dialogo y la conversación entre los aliados y adversarios. El control que él ejerce sobre los demás reposa, en la habilidad que él tiene como líder para el análisis de temas entre los aliados y los adversarios. El director antagónico es un líder político, ya que toma en consideración los puntos de vista no únicamente de los aliados sino que también de los adversarios para realizar negociaciones y renegociaciones y de esta manera tomar las decisiones.

Al concebirse a una escuela totalmente heterogénea, se da en el sentido de que dicha institución se encuentra influenciada por dimensiones sociales, económicas, políticas y culturales que en algún momento vienen a determinar lo que se hace al interior de ella. Esto se da precisamente debido a que está formada por sujetos, con diferente ideología, con diferente formación, con diferentes intereses, concepciones y paradigmas,

Dice el director: Bueno voy a comentarle, como la escuela se ubica en el centro, en el primer cuadro de la ciudad, es una escuela de paso para todos, por tal motivo aquí asisten niños de diferentes lados, de diferentes posiciones económicas, sociales, culturales, quiero decirle, que aquí tenemos niños que son hijos desde un albañil, hasta hijos de profesionistas, y gente adinerada. Por eso en ocasiones esto viene a favorecer u obstaculizar el trabajo y organización de la escuela por la gran diversidad de padres y alumnos que están en la escuela. (E, 16:8).

Dentro de esa misma dinámica, se dan procesos de interacción que vienen a constituir una realidad propia de la escuela. Desde los planteamientos de (Berger y Luckman1993: 68), la institución es el lugar y el espacio donde se practican hábitos, se establecen roles los cuales son apropiados por los docentes en el desarrollo de su práctica que realizan en el aula.

Alude una maestra: Cuando el maestro asigna comisiones, o se va realizar alguna actividad, el de antemano ya sabe quién es el más capaz para desempeñar la comisión, y hace la distribución de acuerdo a las habilidades de cada uno de los maestros, el maestro se acerca a nosotros, y nos pregunta a uno por uno que comisión nos gustaría tener, si nos negamos porque la comisión implica mucho trabajo, el trata de convencernos y nos explica que nosotros somos capaces y por eso nos confía la responsabilidad de la comisión, pero cuando no se puede, se llegan a negociaciones y consensos. (E, 6: 9).

Esta realidad objetiva se construye de manera paulatina en el momento de que se establecen los procesos de interacción entre los sujetos. “En esta interacción se van apropiando de ciertos saberes y habilidades, los cuales han sido un constructor a lo largo de su ejercicio profesional que les permite desarrollar su trabajo” (Rockwell, 1998: 57). A partir de estas ideas se puede dar cuenta de que cada una de las escuelas tiene su propia historicidad, que está llena de tradiciones, tanto sociales como pedagógicas. Pedagógicas en el sentido que existen maestros con una diferente formación, por consiguiente sus prácticas pedagógicas tienen un sello muy personal, ya sea por sus saberes y experiencias o por el tipo de organización que en un momento dado determinan el quehacer del maestro,

Una maestra de la escuela dice: Si usted se da cuenta, aquí en la escuela cada quien tiene una formación diferente, y cada una de nosotras ponemos en práctica estrategias didácticas que nos han funcionado, y en ocasiones cuando estas ya se tornan tediosas para los alumnos, por lo menos yo las cambio, porque los niños ya son diferentes, los tiempos han cambiado, además de que el director contantemente nos sugiere y nos invita a que replanteemos las estrategias didáctica cuando estas no funcionan ya con los alumnos. (E, 8: 12).

Las maestras de esta escuela, de acuerdo a su formación permanente, ya han construido sus propias prácticas, que de alguna forma les han dado un prestigio dentro de la misma institución. La escuela es un espacio donde se realizan prácticas pedagógicas, donde se construyen y reconstruyen las

estrategias didácticas para que los alumnos accedan a los conocimientos, pero dichas prácticas dependen mucho de los años de servicio y su formación. Sin embargo en esta formación permanente que tiene el docente desde su propia práctica y los cursos a los que asiste, tienen la posibilidad de replantear las estrategias didácticas en el manejo de los contenidos al interior del aula.

2.6 El Control en la Escuela.

La escuela como una institución, donde se establecen relaciones de poder, donde se juegan roles, donde se ponen en tela de juicio intereses, se mezclan diversas formas de control que son negociadas entre sus miembros. Dentro de este control participan todos los miembros a través de negociaciones siempre y cuando no se rompan las estructuras. Estas relaciones de control, son dadas desde la misma posición que asume el director de la escuela, en el momento de que se establecen las relaciones entre los docentes con el director. El ejercicio de las relaciones de poder con los miembros de una organización, esto viene a definir las condiciones de qué manera se pueden realizar la negociaciones entre los sujetos que conforman la escuela.

Desde estas ideas, el poder es entendido como la habilidad para lograr un objetivo, incluso venciendo la resistencia de otros, o la habilidad para lograr los resultados deseados donde existe incertidumbre o disenso sobre una opción (...) El control es entendido simplemente como el acto de alcanzar un objetivo. (Bordisa, T 1995:213).

Desde estas ideas, la organización en la escuela permite el desarrollo de las relaciones de poder en la medida de cómo se van realizando las actividades con los sujetos que la conforman. Otra forma de control y poder que ejerce el director, es la manera de cómo organiza las actividades tal como lo menciona a continuación,

Argumenta el director de la escuela: Bueno yo no llamaría control de la escuela, pero cuando se trata de organizar una actividad de tipo social para ponerse de acuerdo en ocasiones es muy difícil ya que hay gente

cuya palabra predomina más y en ocasiones es difícil que una escuela grande se ponga de acuerdo, en este caso yo sugiero ideas, las ponemos a consideración y finalmente se hacen apoyándose con las demás ideas de los maestros, pero desde luego que debe haber un orden para que las cosas salgan bien. (E, 3: 6).

Por lo general en las escuelas grandes, el personal que labora ahí es totalmente heterogéneo, ya que tiene diferentes características y diversas formas de pensar, que puede ser por sus años de servicio, por su formación. A pesar de que se da esto en algunas escuelas, sin embargo, el director en la relación que establece con los demás sujetos trata de ponerlos de acuerdo para realizar las actividades. En todo tipo de organización escolar, se establecen relaciones de poder y control, ya que la misma organización de fine y permite esas relaciones de poder con los sujetos que integran a la institución. Desde estas ideas, el *“poder no existe por sí mismo, solo se puede ejercer, en una relación en la que están de acuerdo dos actores, o en la que ya están involucrados, por medio del cumplimiento de una tarea determinada”* (Crozier, 1990:65).

Desde estos planteamientos, tanto el poder como las organizaciones, no se pueden mirar de manera aislada, sino que ambos se encuentran muy relacionados, ya que los sujetos que conforman a la organización escolar, alcanzan sus objetivos y metas mediante el ejercicio de las relaciones de poder. Cabe hacer mención que dentro de la escuela y su organización no se *“puede ejercer el poder entre sí más que cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones”* (Crozier, 1990:65). En esta misma dinámica, dentro de la organización de la escuela, el director en su afán por organizar las actividades, utiliza varias estrategias, para sacar adelante los trabajos dentro de la institución tal como lo menciona a continuación,

Dice el director: Cuando me enfrento a un problema de esta índole, trato de platicar con ellos a veces juntos y en otras ocasiones por separado, y decirles pues que se tiene que trabajar, que tienen que participar todos y hacerles

ver que aunque en ocasiones no concuerden en ideas, pero tienen un fin común y al final todos aportan ideas y se hacen las cosas. (E, 5: 6).

Tomando en consideración estos planteamientos, cuando el director se enfrenta a una situación problemática de esta índole, plática con los docentes de manera individual, consensa con ellos, y les hace ver que a pesar de que no tienen las mismas ideas, sin embargo tienen algo en común, como lo es sacar los trabajos adelante. El director establece negociaciones con los docentes, “entendida esta como un medio básico para conseguir lo que se desea de otros (...) Es una comunicación mutua diseñada para llegar a un acuerdo, cuando las personas tienen intereses en común y otros son opuestos” (SEP/PRONAP, 2000:95). A partir de estas negociaciones se llegan a los acuerdos entre los docentes y el director de la escuela, así como también se establecen compromisos, de tal manera que se realicen las actividades organizadas. Para esto cabildea con algunos docentes, antes de enfrentarse a todo el personal, asumiendo un estilo de liderazgo interpersonal, donde tienen encuentros con los maestros de manera informal para tomar parecer sobre lo que se pretende hacer en la organización de las actividades planeadas.

El estilo interpersonal, como su nombre lo dice es una interacción personal, es el contacto cara a cara entre el director y su personal. Hay una preferencia por las negociaciones y acuerdos individuales, que en algunos aspectos se ajusta a una definición profesional de la relación profesor-director (...) El director de estilo interpersonal, prefiere consultar a las personas, más que realizar reuniones, para sondear las ideas y recoger opiniones. El estilo interpersonal se orienta hacia la informalidad en las relaciones y al uso de redes informales de comunicación y consulta. (Ball, 1987:98).

Al interior de las instituciones existe una diversidad, ya que todos son diferentes, en cuanto a ritmos de aprendizaje, en cuanto a la identidad, en relación a las cuestiones religiosas, en cuanto a los rasgos culturales que tiene mucho que ver con el contexto que rodea a los sujetos. Es importante mencionar que dentro de la misma diversidad, existen diferencias muy marcadas entre los sujetos que los hacen ser únicos e irrepetibles, como las

diferencias biológicas, sus ritmos específicos, sus características étnicas. Debido a esto más que ser la diversidad un obstáculo en el ámbito educativo, es una vía para poder acceder a otra cultura, otros saberes, a otra forma de pensar que permite en un momento dado crear climas favorables para el aprendizaje.

En este sentido, cuando un director se enfrenta a un problema de esta índole con el personal que labora en la institución, de algún modo él dialoga con los sujetos estableciendo negociaciones de tal forma que puedan participar en las actividades que organiza la institución. Dentro de su gestión el papel del director es de suma importancia, ya que él invita a todos para que participen y que aporten sus ideas, a pesar de que cada uno de los actores tiene una ideología diferente. Desde la evidencia empírica se puede observar que cada una de las escuelas tiene una forma de control por consiguiente son totalmente heterogéneas, donde cada director a través de la participación establece su dirección ya sea vertical u horizontal.

El director antagónico, estimula el debate público, se subraya el diálogo, se reconoce la existencia de intereses e ideologías rivales en la escuela y se permite que estos entren en procedimientos formales de discusión y toma de decisiones (...) El estilo antagónico, la reivindicación del control reposa en las habilidades del director como un político activo y estrategia en la conducción del liderazgo mediante el uso de la conversación, el director antagónico toma en consideración los puntos de vista de los grupos de oposición, mediante el dialogo y la negociación. (Ball, 1987: 112).

Desde la “política del liderazgo” (Ball, 1987: 93), el director debe lograr y mantener el control, mientras asegura el orden social. En este caso en ocasiones un director debe mantener el control en el sentido organizativo para asegurar la continuidad y la supervivencia mediante la elaboración y la aplicación de una política, no importando la diversidad que hay en la escuela. El director antagónico propicia el debate público, se da mayor énfasis al diálogo y no necesariamente el enfrentamiento. En este estilo se reconoce la gran diversidad de intereses e ideología rivales que existen en la escuela, y se

permite que los adversarios que participen en las discusiones y las tomas de decisiones. En el liderazgo antagónico el control de parte del director se ejerce en la medida que da oportunidades a adversarios y aliados en las tomas de cesiones para la organización de la escuela.

Ante esta situación, el director con estilo antagónico, propicia el debate público, además de participar directamente en él. En dicho estilo *“se subraya el diálogo y, no raramente el enfrentamiento. Se reconoce la existencia de intereses e ideologías rivales en la escuela, y se permite que estos entren en los procedimientos formales de discusión y toma de decisiones”* (SEP/PRONAP, 2007:48). A partir de estas ideas, el director antagónico, uno de sus papeles es hacer frente a las incertidumbres de los debates que se establecen entre los miembros de la organización escolar, para persuadir a los miembros que integran la institución y ofrecer argumentos que convenzan a los aliados y adversarios.

En esta misma lógica, *“el modo antagónico, reivindicación del control reposa en la habilidad del director como político activo y estratega en la condición del liderazgo, el uso de la conversación, en la elección de temas, aliados y adversarios”* (SEP/PRONAP, 2007:50). Dentro de esta organización, el punto importante es la capacidad que posee el director para manejar y hacer frente a todos los retos que le depara la institución. En estas mismas ideas, los aliados del director, y sus adversarios son reconocidos como miembros de la organización de manera normal, así como de los diferentes intereses y las ideologías de los sujetos sociales que conforman a la institución.

2.7 Una Democracia Dirigida.

Dentro de la relación que se establece entre el director y el personal docente, partir de su “estilo de liderazgo”, (Ball, 1998: 94), para mantener el control de los sujetos puede utilizar diversas estrategias para que se realice lo que él planea dentro de su organización. En el contexto escolar los estilos de liderazgo, son al mismo tiempo una actitud de dominio y una expresión de la

integración. Un estilo viene a ser una forma de realización social, así como también es un modo muy particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Una de las estrategias que emplea el director para que participen sus agremiados según comentarios del director es una democracia dirigida que se pone en práctica cuando se reúnen con el personal para organizar alguna actividad tomando en consideración el punto de vista de cada uno de los miembros,

Hace alusión el director de la escuela: Si claro, yo pongo en práctica una democracia dirigida, por ejemplo, cuando se trata de organizar de parte de la dirección, trato de tomar en cuenta el parecer de los maestros, aunque siempre ese parecer es dirigido. (Entrevista 3 Pág. 8). Humm, bueno yo tengo personas, con quien tengo amistad, que son las que entienden, y yo antes de realizar esta actividad platico con ellos y me apoyan, pues por debajo del agua se tiene que hacer lo que dice el director, pues es el que tiene la razón. (E, 3: 8).

Los aliados del director, y sus adversarios, son reconocidos como una parte del terreno normal de los intereses de los rivales y las divisiones ideológicas entre el personal. *“Los aliados deben ser alentados y a veces recompensados, los adversarios deben ser neutralizados y contentados según la ocasión lo exija”.* (Ball, 1987: 114). Dentro de esta gestión en la escuela, como se puede evidenciar, el director para poder llevar a cabo una actividad, lo que se observa, es que pone en práctica una democracia dirigida, en el sentido de que pone a consideración de todos lo que pretende realizar para que los maestros opinen y viertan sus punto de vista, sin embargo, previamente el director ya ha platicado con algunos miembros del personal que piensan como él, para que lo apoyen en la reunión con los demás. En este caso el director tiene sus propios aliados, a quien les da confianza y toma en cuenta de manera individual para tomar alguna decisión en la escuela.

A partir de estos datos, los sujetos que interactúan en esta institución viven una autonomía relativa, ya que la democracia que se pone en práctica es disfrazada, pues al final de cuentas aunque opinen, se hace lo que quiere el director, pues ya se puso de acuerdo con ciertas personas para que lo apoyen

en sus decisiones, por debajo del agua ya está todo previamente preparado con algunos compañeros para que me apoyen cuando se plantea la actividad a realizar. Se puede observar que en la mayoría de los estilos de liderazgo exigen en mayor o menor grado de apoyo mutuo entre el líder y los que dirige.

Desde una política del liderazgo hay un estilo interpersonal, ya que en la gestión del director, hay una preferencia por las negociaciones y los acuerdos individuales. Este estilo se basa principalmente en la conversación con los compañeros de manera individual para tratar asuntos relacionados con las actividades a realizar en la escuela. Como ya se ha hecho mención que no importa el estilo de liderazgo que se ponga en práctica en cualquier escuela, siempre se va a ejercer el control de los sujetos que interactúan al interior de la institución. (Ball, 1987: 98).

Esta idea del liderazgo interpersonal, permite a los directores establecer una relación con los docentes cara a cara, en este estilo el director tienen la posibilidad de establecer las negociaciones y los acuerdos de mane individual con los docentes. En esta relación individual el director cabildea y consulta con algunos docentes sobre las tomas de decisiones que se han de realizar previamente. En este sentido el director tiene sus propios aliados que lo han de apoyar en el momento de reunir a sus compañeros, al mismo tiempo asume compromisos con dichos aliados y favores individuales. Al realizar una actividad en la escuela, se puede observar que de acuerdo a la evidencia empírica dentro de la organización escolar, el director es un manipulador de algunos miembros del personal para poder salirse con la suya y para tener un control del personal que está bajo su mando,

El director argumenta: Por ejemplo en cuestión del manejo del dinero, esto en ningún momento se puede llevar a votación, en este caso el director determina la comisión, aunque suena a autoritarismo, pero para que sea más democráticamente se toma en cuenta al personal pero para esto se tiene que hablar con ciertas personas que concuerden con su forma de pensar. (E, 5: 5).

En casos de esta índole dentro de la relación que se establece entre el director y su personal, en ocasiones suele suceder de que se elige personas para apoyar las decisiones del director a aquellas que realmente puedan identificarse con las personas propuestas, de lo contrario chocan entre sí y lo que se puede dar cuenta, es que en ningún momento dentro de esta gestión se pretende que los sujetos lleguen a polémicas que vengan a desestabilizar la dirección de la escuela,

Una maestra dice: Un ejemplo de ello es cuando se reparten las comisiones, el director es tan cuidadoso, que cuando se distribuyen las comisiones, trata de sondear a docentes que realmente le van a apoyar, a personas responsables, y algo muy importante, cuida que esas personas se lleven bien para no generar conflictos al interior de la comisión. Un caso es la comisión de extensión educativa, donde se maneja dinero, no a cualquiera le deja esta comisión, si no que antes de la reunión el ya platicó con quien quiere se haga cargo de la comisión. (E, 13: 9).

A partir de la evidencia empírica, el liderazgo que pone en práctica el director, es de manera interpersonal, ya que antes de distribuir las comisiones, cabildea con los docentes, sondean quiénes realmente lo pueden apoyar en las comisiones, y toma en consideración aquella que realmente podrán sacar adelante los trabajos en la escuela. Desde esta lógica el director es una persona que conoce a su personal, sabe cuáles son sus puntos débiles y fuertes.

El estilo interpersonal, como su nombre lo dice es una interacción personal, es el contacto cara a cara entre el director y su personal. Hay una preferencia por las negociaciones y acuerdos individuales, que en algunos aspectos se ajusta a una definición profesional de la relación profesor-director (...) El director de estilo interpersonal, prefiere consultar a las personas, más que realizar reuniones, para sondear las ideas y recoger opiniones. El estilo interpersonal se orienta hacia la informalidad en las relaciones y al uso de redes informales de comunicación y consulta. (Ball, 1987: 98).

Retomando ideas de (Ball, 1987:94), se puede observar que dentro de la participación de los sujetos prevalece una autonomía relativa, pues aparentemente los sujetos tienen libertad de participar, sin embargo, únicamente recaen en la “seudo participación”, ya que viven en una ilusión de libertad los sujetos que interactúan dentro de la institución. El director en su gestión, cuando trata de organizar una actividad, busca personas que realmente lo apoyen y que piense igual o que tenga la misma ideología. Dentro de este estilo se pone énfasis en la interacción personal del director y los docentes, es una relación cara a cara, se da una preferencia por las negociaciones y los acuerdos personales.

En este sentido *“el estilo interpersonal se orienta hacia la informalidad en la relaciones y al uso de redes informales de comunicación y consulta. Esto a su vez reposa en, y mantiene, una sensación de confianza y obligación”* (SEP/PRONAP.2007:33). En esta aparente democracia de parte del director para organizar la escuela, se pone en evidencia, que los mecanismos para las tomas de decisiones, no aparecen en el ámbito público, sino que los encuentros se dan de manera individual, ya que la influencia del director se ejerce en forma de cabildeos. Desde esta perspectiva, el director realiza consultas con sus aliados de manera discreta, y en las reuniones de los agremiados se realizan la toma de decisiones, a partir de los acuerdos ya preestablecidos con unos cuantos.

2.8 Confianza y Libertad en el Trabajo.

Es importante mencionar que en cuestiones técnicas pedagógicas la relación que se establece entre el director y su personal docente, es de confianza, *“A los maestros les doy confianza y libertad, no se le está exigiendo que método tengas que utilizar o forma de trabajo, pero esto tiene sus riesgos, pero tiene cosas favorables. Cuando el director exige, se le califica de autoritario, pero también el maestro se confía de que no se le exige, solamente cuando hay alguna anomalía en el grupo se interviene para orientar como dar solución al*

problema” (E, 4: 6).

En cuestiones pedagógicas, se considera importante recalcar que el papel del director dentro de esa relación es relevante, pues al ser la autoridad inmediata que orienta y guía el trabajo del maestro tiene la responsabilidad de dar cuentas a las autoridades superiores y a la sociedad. En ocasiones la actitud que asume en su gestión el director, es el de dar libertad y confianza al maestro para que trabaje como mejor le guste, permitiendo con esto que el docente ponga en práctica sus propias concepciones epistemológicas que mejor le han dado resultado a lo largo de su trayectoria como maestro. Desde esta perspectiva el director como líder académico con el colectivo escolar debe realizar diagnósticos, debe conocer y reconocer la visión y misión de la escuela, debe conocer los propósitos educativos de los planes y programas de estudio, revisar los resultados de los aprendizajes en la escuela, saber cuáles son las causas y consecuencias de las diferentes problemáticas que surgen en la escuela.

El director debe saber coordinar el trabajo en las aulas y las formas de enseñanza que los docentes realizan al interior de las aulas. Debe propiciar el buen funcionamiento y organización de la escuela, así como de propiciar climas favorables en el colectivo escolar, debe orientar a los docentes de cómo hacer adecuaciones curriculares que respondan a las necesidades educativas y necesidades especiales. (SEP/PRONAP, 2007: 99).

Desde estas ideas, el director como líder pedagógico, es quien coordina el trabajo que realizan los docentes, es un propiciador de situaciones que posibilitan que los docentes analicen los materiales con los cuales trabajan y hacer sus adaptaciones curriculares. En esta organización escolar, el papel de director es crear los climas favorables con el colectivo escolar de tal manera donde estos se sientan con confianza y libertad de plantear nuevas formas de cómo organizar sus grupos al interior de las aulas. Sin embargo, como se puede ver, según evidencias del entrevistado, en ocasiones se corre el riesgo, pues muchas veces el maestro se confía que existe confianza y libertad para trabajar y por consiguiente no se alcanzan buenos resultados.

Argumento del director: Claro que el maestro puede trabajar como le guste, ha pero algo muy importante, hay que darle asesoría de cómo hacerlo, y por parte de la dirección cuenta con todo el apoyo, con esto puedo mencionar que la libertad está en la forma de cómo ellos pueden trabajar y cuando algún maestro no puede se le orienta para realizar el trabajo, porque yo les digo si tienen libertad para trabajar como quieran pero a mí me tienen que entregar buenos resultados. (E, 6:5).

A partir de este relato se puede considerar que la libertad que tiene el maestro dentro de sus prácticas pedagógicas es un tanto condicionada, ya que en un momento dado el director es quien asesora, el que orienta de cómo hacer las cosas. Cabe hacer mención de que el maestro dentro de sus prácticas pedagógicas, a pesar de que en ocasiones tiene orientaciones y sugerencias, sin embargo, el maestro tiene libertad de tomar sus propias decisiones de cómo trabajar, ya que las sugerencias que le dan las tiene que adaptar de acuerdo a las características y necesidades de los sujetos que tiene como alumnos.

Cabe hacer mención aquí, que desde el mismo currículum entendiéndolo como parte esencial de la práctica del docente, el maestro al tener libertad para trabajar, en el momento de abordar los contenidos de aprendizaje, el tiene la posibilidad de diseñar las estrategias didácticas que mayor resultados le han dado dentro de su práctica. *“Es aquí donde el maestro en el momento de realizar sus planeaciones didácticas, puede hacer adaptaciones curriculares de acuerdo a las características y necesidades de los alumnos” (Coll, 1992: 131).*

Desde esta lógica, los docentes, tienen la posibilidad de analizar los materiales curriculares, para planear de acuerdo a las necesidades de los alumnos. Dichas situaciones son propiciadas por el director de la escuela, ya que en todo momento brinda asesoría a los docentes, si estos lo requieren. Los docentes tienen la libertad de trabajar como ellos quieran sin embargo, al final de cuentas deben rendir buenos resultados con los alumnos. Dichas asesorías van encaminadas a brindar apoyo a los docentes, para fortalecer el trabajo académico. Desde los mismos planteamientos del director, los docentes tienen

libertad para trabajar, pueden utilizar la metodología que más les de resultados, sin embargo, al final de cuentas debe entregar buenos resultados y se tienen que cumplir los objetivos y metas que se plantean desde el currículum.

2.9 Buscar ayuda en los demás Compañeros.

Muchas veces en esa relación de director con el personal en cuestiones pedagógicas o de cualquier otra índole, en ocasiones se tiene que recurrir a otras personas para dar solución al problema, *Bueno cuando el maestro se enfrenta a un problema, yo lo oriento, aporto algunas ideas, cuando no puedo recurro a otros compañeros para buscar la solución en los demás (E, 5: 4).* Aunado a lo anterior, cuando el director se enfrenta a un problema y no puede solucionarlo él solo, considera conveniente recurrir a otros compañeros para tomar sugerencias de cómo dar solución al problema. Aquí se puede dar cuenta que el director al dar libertad que trabaje como quiera el maestro, de algún modo le está delegando la responsabilidad, no obstante cuando existe un problema que no le puede dar solución, el director trata de invitar e involucrar a otros maestros para que ellos puedan aportar sus ideas de acuerdo a sus saberes y experiencias.

El director de la escuela dice: Cuando existe un problema de índole pedagógico y en su momento yo no puedo dar solución, como problemas de aprendizaje, en las reuniones de grupo colegiado se pone a consideración de todo el colectivo escolar, y se dan sugerencias de cuáles son las estrategias didácticas más pertinentes para que los alumnos no tengan problemas de aprendizaje. (E, 7: 16).

A partir de esta evidencia, se puede dar cuenta, que el director ejerce un liderazgo pedagógico, ya que en todo momento está con los docentes para dar solución a los problemas de índole pedagógico, tal como se menciona anteriormente. El director propicia situaciones para que los docentes se reúnan en grupo colegiado para compartir experiencias donde ellos tienen oportunidad de replantear las estrategias didácticas más adecuadas para que los alumnos puedan acceder a los conocimientos sin problemas. En estas mismas ideas, el

trabajar en colegiado con el colectivo escolar, “es la estrategia y posibilidad de articular las actividades laborales del grupo de maestros en torno a un conjunto de fines, de metas y resultados a alcanzar. El trabajo en colectivo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo” (Torres, et al, 2007:161). Desde esta lógica, el trabajar en grupo colegiado, permite a los docentes, plantear situaciones problemáticas, establece acuerdos, intercambia experiencias, saberes y dar soluciones a situaciones problemáticas de índole pedagógico en relación a los alumnos.

Para que los alumnos de una escuela logren aprendizajes satisfactorios es necesario que el director y los maestros compartan los propósitos educativos y establezcan metas comunes, intercambien experiencias y comenten los problemas de enseñanza que surgen en el aula y en la escuela. Si esto no existe, habrá que analizar a que se debe, pues el hecho de no comentar los problemas y de no acordar metas comunes genera un ambiente de aislamiento que impulsa a cada maestro a trabajar en forma aislada. (SEP/PRONAP, 2007: 108).

La participación del maestro en la solución de problemas que se suscitan en la escuela, sobre todo en cuestiones pedagógicas, les hace ver que lo que sucede en la escuela les atañe también a ellos, por consiguiente debe haber una cooperación y participación de todos. El trabajar en cooperación todos participan, todos tienen la oportunidad de vertir sus puntos de vista, de ser escuchados, se pone en práctica los valores de respeto, tolerancia, democracia, la aceptación como parte de la diversidad. A diferencia de otras formas de trabajo, el trabajo cooperativo favorece la integración de los sujetos que se encuentran trabajando, aprenden a ayudarse mutuamente, tienen la oportunidad de intercambiar su cultura. Con el trabajo cooperativo, los mismos docentes aprenden que todos pueden aportar algo, que todos tienen la posibilidad de construir conocimientos a partir de sus propias experiencias y saberes.

Desde la perspectiva del enfoque sociocultural, en el proceso de aprendizaje, el plano social es clave para el aprendizaje del individuo. En el plano social, los alumnos aprenden con la ayuda de alguien más capaz, que puede

ser su maestro o sus compañeros (...) Para que la ayuda sea eficaz y pertinente, es importante saber lo que el alumno es capaz de hacer por sí solo y ubicar dónde necesita ayuda para realizar más en cuanto la tarea lo exija. Esto es su Zona de Desarrollo Próximo. También incluye la transformación de la ayuda del otro más capaz en autoayuda o diálogo interno. (Vygotsky, 1988: 58).

En colaboración con un adulto o un compañero más capaz, puede resolver tareas más complejas, puesto que un docente puede guiar el proceso de otro, a través del habla y la acción quien lo define como la zona de desarrollo real y zona de desarrollo próximo. Esta situación induce a sugerir que la interacción entre iguales en proceso de solución de problemas de índole pedagógico promueve el desarrollo cognoscitivo y el uso de estrategias de pensamiento crítico dentro de los mismos docentes. Desde esta lógica *“el aprendizaje cooperativo entre compañeros, se legitiman las conductas de pedir y proporcionar ayuda”* (Díaz Aguado, 1996:164). El aprendizaje cooperativo entre compañeros represente desde el punto de vista cognitivo una oportunidad educativa de gran relevancia.

Con esto podemos mencionar que el trabajo por cooperación crea entre los sujetos una interdependencia positiva, ya que cada uno de ellos pone un esfuerzo por compartir y ayudarse mutuamente. Aquí el director juega un papel muy importante en el momento que propicia situaciones para que los docentes trabajen ayudándose mutuamente. En este caso el director en términos de lo que dice (Bruner, 1998: 56), establece un “andamiaje” con los docentes, donde proporciona ayuda y orienta las actividades a realizarse en colectivo. En este proceso de construcción del conocimiento entre los docentes, el diálogo, la interacción y la confrontación de los puntos de vista, ayudan a que ellos lleguen a la construcción de conocimientos, reforzado por las interacciones con los compañeros y el director.

Implementar estas acciones en la organización escolar, implica organizar las actividades de manera colegiada, de modo que se propicien los aprendizajes colaborativos mediante la formación de equipos de trabajo aprovechando la heterogeneidad y el espacio físico de la escuela que permita una dinámica

grupal. En este trabajo por cooperación el ambiente adecuado y sobre todo la motivación en los docentes generan otra forma de efectuar el proceso de trabajo por cooperación entre los docentes. En este sentido los docentes, aprenden con la ayuda de los demás, en un ambiente social.

Después de haber mostrado las estrategias de organización que se dan en la escuela estudiada de parte del director, se puede mirar que la escuela ya tiene prácticas construidas, que están mediadas por su propia formación, donde el estilo de liderazgo se construye a partir de las estrategias de organización que emplea el director en la escuela. Se pretende mostrar también como esta forma de gestión del director tiene implicaciones con la comunidad escolar como lo son: los docentes, alumnos y padres de familia. También de alguna manera se muestra la forma de cómo se establecen las relaciones entre los docentes y sus alumnos así como con los padres de familia. Aunado a lo anterior todos estos planteamientos tiene mucho que ver con las formas de organización y estilos de liderazgo que se construye en esa dinámica institucional.

En este mismo sentido, se puede mostrar que la manera de gestión del director, de alguna forma viene a establecer nuevas relaciones entre los sujetos que conforman a la institución escolar. Un ejemplo de ellos es cuando los docentes se enfrentan a alguna situación problemática de índole pedagógico, el director sugiere, hace el acompañamiento, propicia situaciones para que en colectivo escolar se propongan alternativas para dar la solución a las situaciones que enfrentan los docentes, como son las formas de cómo organizar su grupo, la manera de cómo relacionarse con los demás. Estas nuevas relaciones que se establecen entre el colectivo escolar a partir de las estrategias de organización que emplea el director, que se abordarán en el capítulo que sigue para tratar de mostrar como la gestión del director para organizar la escuela, genera nuevas relaciones entre los sujetos que la conforman como lo son: los docentes, alumnos y padres de familia.

CAPÍTULO III

NUEVAS RELACIONES ENTRE EL COLECTIVO ESCOLAR A PARTIR DE LA ORGANIZACIÓN DEL DIRECTOR.

“La escuela como organización, es una realidad socialmente construida por los miembros que la componen, a través de procesos de interacción social y en relación con los contextos y ambientes en los que funciona”. (Escudero M. 1998:90).

Introducción.

En el desarrollo de este capítulo, se pretende mostrar, como a partir de las estrategias de gestión que pone el director dentro de la organización escolar, se establecen nuevas relaciones entre los sujetos de la Comunidad Escolar. En esta misma lógica se deja entre ver desde la voz de los propios sujetos algunas de las implicaciones que se dan a partir de la gestión del director. Por un lado se muestra, como el director ejerce un liderazgo pedagógico, donde siempre está al pendiente de todo, como lo es en la dimensión pedagógica, ya que en todo momento hace el acompañamiento a los docentes, guía y los orienta cuando se enfrentan a una situación problemática.

Por otro lado, se muestra el papel tan importante que juegan los padres de familia en las tareas escolares, así como de las concepciones que ellos tienen acerca del actual director. A partir de las formas de organización que pone en práctica el director, se genera la ayuda entre los compañeros maestros, se trabaja con confianza y libertad, se genera ambientes favorables en la aulas, se establecen relaciones entre maestros y alumnos más democráticos, se muestra en la dinámica institucional una relación de trabajo y autoridad, se generan los grupos de oposición, la actitud de los docentes es más comprensiva, así como de las tácticas del director y sus contactos para vigilar. En esta misma dinámica, también se muestra como desde la dimensión organizativa y comunitaria se ponen en práctica estilos de liderazgo como: el pedagógico, participativo, interpersonal, autocrático que vienen a dinamizar la organización escolar que realiza el director en la escuela. Desde esta misma lógica, se van

mostrando las nuevas relaciones que se establecen entre los sujetos a partir de las estrategias de gestión que ha venido poniendo en práctica el director para organizar la escuela. Cabe hacer mención que dentro de este mismo capítulo, la gestión del director, ha estado mediada por diversos estilos de liderazgo que se dan de manera circunstancial en la relación que se establece con el colectivo escolar. También se muestra, como a partir de estas formas de organización se dan en la escuela relaciones de autoridad, de control, de poder y los grupos de oposición.

3.1 El Director siempre está con nosotros.

La gestión del director desde las diferentes dimensiones. Por lo que se refiere a la dimensión curricular, se enfoca directamente a la práctica que realiza el maestro con el currículum y sus alumnos, así como de la implicación que va teniendo el director sobre la práctica que ejerce el docente en el aula. Desde esta dimensión, se hace presente el papel tan importante que juega el director como líder pedagógico dentro de la institución, ya que en todo momento propicia situaciones para que los docentes, analicen problemáticas, compartan experiencias y den solución a las situaciones problemáticas de índole pedagógica en colectivo escolar,

Tal como lo dice un maestro de grupo : El director es una persona, que siempre está al pendiente de las problemáticas que aquejan en el grupo, sobre todo de índole pedagógico, nos acompaña en el proceso, nos da sugerencias para dar solución a las problemáticas, nos proporciona materiales, nos dice que revisemos las nuevas metodologías para replantear las estrategias didácticas, por lo menos cada mes nos reúne para que analicemos las diversas problemáticas y permite que nosotros intercambiemos experiencias para proponer alternativas a las problemática que enfrentamos en el aula, es alguien que nunca nos deja solos y siempre está al tanto de las cuestiones pedagógicas, en ocasiones nos sugiere estrategias didácticas para abordar las matemáticas y el español. (E, 7: 6).

Desde la dimensión pedagógica, se puede observar que el director ejerce un liderazgo pedagógico, con los docentes, ya que de acuerdo a la evidencia en todo momento, está con ellos, se preocupa por lo que pasa en el aula, da sugerencias didácticas para abordar los contenidos, propicia situaciones para que los maestros analicen las problemáticas en colectivo, permite en un momento dado que los docentes intercambien experiencias para que ellos puedan proponer alternativas de solución a las situaciones problemáticas que viven ellos al interior del aula. Hace el acompañamiento de los procesos, propone, sugiere que los docentes revisen los materiales para que ellos replanteen las estrategias didácticas en el manejo de los contenidos, no es una persona que da órdenes si al contrario es alguien que propone alternativas para sacar adelante el trabajo.

No imponga a sus docentes un enfoque particular. Desarrolle el conocimiento del principio general de trabajo en equipo, el compromiso con él y la experiencia de él. Documente, muestre ejemplos, y quizás organice talleres sobre el conjunto de prácticas de trabajo en equipo disponibles. Comprométase con el principio, pero faculte a los docentes para seleccionar de un amplio conjunto de prácticas las que más les convengan. Siga alentando las experiencias compartidas y el aprendizaje permanente, para que el conocimiento y la experiencia de esas diferentes prácticas crezcan con el tiempo. (SEP/PRONAP, 2007:40).

En este sentido el liderazgo del director, no es imponerle a los docentes algún enfoque en particular, sino que al contrario, constante los invita a que revisen su práctica, les sugiere materiales, los alenta para que compartan sus experiencias entre ellos, y de esta forma puedan enriquecer su propia práctica, así como también propicia situaciones para que los docentes trabajen en equipo mediante talleres para hacer las revisiones pertinentes sobre las problemáticas que padecen de índole pedagógica dentro del aula, y de esta forma proponer alternativas de solución desde el colectivo escolar.

En relación a la dimensión organizativa, lo que se muestra es la manera de cómo se organiza la escuela, así como de los estilos de liderazgo que emplea

el directo en esa dinámica institucional. En esta construcción del liderazgo de parte del director, se evidencia también la implicación que tiene el director en las prácticas que ejercen los docentes en el manejo de las estrategias didácticas en el aula. Desde este primer capítulo, se empieza evidenciar y mostrar como el director en su gestión pone en práctica diversos estilos de liderazgo, en la relación que establece con los docentes, con los padres y alumnos.

Una evidencia de ello es cuando un docente hace alusión: Yo me he dado cuenta de que el director dentro de su gestión y organización de la escuela, pone en práctica diversos estilos de liderazgo dependiendo de las circunstancias, ya que en un momento dado, es democrático, en otras ocasiones es administrativo, le gusta que participemos en las tomas de decisiones, es interpersonal ya que en ocasiones toma en consideración los puntos de vista de manera individual, en ocasiones también es un poco autoritario ya que por la premura del tiempo se toman las decisiones desde la misma dirección y únicamente nos informa lo que se va hacer en la escuela, pero me he dado cuenta que como líder ejerce influencia sobre nosotros, y nos involucra en todas las actividades que se realizan en la escuela. (E, 5: 8).

El liderazgo que ejerce el director no es puro, sino que este se va construyendo a partir de la realidad de los sujetos, a partir de la misma dinámica de la institución, a partir de las circunstancias que se dan en el momento de organizar la escuela, tal como lo menciona el maestro, el director es interpersonal cuando recupera puntos de vista de manera individual de parte del personal sobre alguna toma de decisión, o es participativo cuando involucra a la comunidad escolar en la toma de decisiones pero sin dejar del todo la toma de decisiones en las de los docentes y padres de familia, y en ocasiones es autócrata porque desde la dirección se toman las decisiones y únicamente se informa al personal sobre lo que se va hacer en la escuela. Sin embargo, en esta misma construcción del liderazgo por parte del director, ejerce influencia sobre los demás en la medida de que los involucra en las actividades que organiza la escuela.

El liderazgo involucra a otras personas; a los trabajadores o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo. El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferente manera (...) El liderazgo es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas grupos y sociedades. (Bennis. W. y B. Nanus, 1995: 35).

En esta influencia que ejerce el director sobre los docentes, es alguien que se involucra, motiva, organiza a la escuela conjuntamente con ellos. Cabe hacer mención que en esta influencia que ejerce el director sobre los docentes, permite en un momento dado a que participen, a que propongan, a que sugieran la manera de cómo organizar las actividades. En este sentido la influencia que ejerce el director sobre los docentes es que todo el colectivo escolar asume el compromiso y es responsable de la gestión que se realiza en la institución. Es importante mencionar, que en el desarrollo de este trabajo se muestra como la construcción del liderazgo del director se da de acuerdo a las circunstancias, ya que en un momento dado, el liderazgo no es puro, pues el director pone en práctica: el liderazgo administrativo, interpersonal, democrático, antagónico, participativo y autocrático, tal como lo menciona una maestra,

Un ejemplo de ello, argumenta una maestra: Cuando se tiene que organizar alguna actividad como lo es el día del niño, el director reúne al personal, para que planteen propuestas de cómo organizar la actividad, se ponen a consideración las propuestas, sin embargo, cuando no hay un acuerdo de cómo organizar la actividad, el lo decide desde la dirección y únicamente nos dice lo que se tiene que hacer para lo del día del niño. (Diálogo informal con una maestra de la escuela).

Desde esta evidencia empírica, se puede mostrar que dentro de la gestión del director, el estilo de liderazgo varía según las circunstancias, pues como se puede ver de acuerdo a lo que plantea la evidencia anterior el director emplea un estilo autócrata ya que en un momento dado el toma las decisiones de lo

que se va hacer y únicamente da indicaciones y los demás tienen que obedecer,

*Un líder autócrata asume toda la **responsabilidad** de la **toma de decisiones**, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de **fuerza** y control (...) La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de **desempeño** de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices. (Bennis. W. y B. Nanus, 1995: 28).*

A partir de estas ideas, el director autócrata, es quien asume la responsabilidad de la toma de decisiones, es quien dirige y orienta a los subalternos de cómo se van a realizar las actividades. En este sentido los subalternos únicamente obedecen las indicaciones, y el director vigila y observa los niveles de desempeño de cada uno de ellos para evitar las desviaciones con respecto a las directrices. Desde esta lógica lo que hace el director es pedir a los subalternos la obediencia y adhesión a las decisiones que él ha tomado para la organización de la actividad planeada. Cabe hacer mención que desde esta perspectiva se puede observar también que el liderazgo de parte del director se sigue dando desde la misma dinámica de los sujetos y a la vez este ejerce influencia sobre lo que hacen los demás dentro de la escuela.

En este apartado también se da cuenta, del liderazgo que ejerce el director, sobre los docentes, los alumnos y padres de familia. Por lo que respecta a la dimensión administrativa se hace alusión de toda la documentación que manejan los docentes y en la dimensión comunitaria se hace presente en la forma de cómo el director de la escuela involucra a los padres de familia en algunas de las actividades que esta realiza en el momento de proyectarse ante la comunidad escolar. Cabe hacer mención que dentro del apartado de la

dimensión comunitaria, el liderazgo que ejerce el director según los padres de familia es participativo, ya que en todo momento toma en consideración los puntos de vista de los padres de familia, cuando se tiene que planear, cuando se debe tomar una decisión en cuestiones de apoyo a la institución,

Argumenta un padre de familia: En las reuniones que tenemos con los representantes de grupo y el comité de padres de familia, para organizar actividades en la escuela, el director siempre nos da la palabra, toma en consideración nuestros puntos de vista, nuestras sugerencias, constantemente nos invita a que participemos, y conjuntamente planeamos las actividades que se van a realizar ya sea de índole social o para el mantenimiento de la escuela, el director asume una actitud participativa donde nos involucra a todos para las tomas de decisiones, además de algo muy importante siempre nos guía y orienta para realizar las cosas. (Diálogo informal con padre de familia).

En la organización escolar, los padres de familia juegan un papel de suma importancia, ya que en la organización de las actividades dentro de ella, participan en todo momento, pues el director en las reuniones que tiene con los padres de familia para la organización de las actividades escolares, como lo es la planeación para el mantenimiento de la escuela, así como de las actividades cívico sociales: como el convivio de navidad con los niños y docentes, el festejo del día del niño, el programa del diez de mayo. En esta misma lógica, el estilo de liderazgo que emplea el director es un tanto participativo ya que en un momento dado toma en consideración, la participación de los padres para las toma de decisiones, sin embargo queda claro, que en ningún momento el director los deja solos, ya que constantemente está pendiente de lo que hacen los padres, en las actividades que realizan,

*Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico (...) El líder participativo cultiva la **toma de decisiones** de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles*

y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. (Bennis. W. y B. Nanus, 1995: 28).

En este sentido, la actitud que asume el director en la organización de las actividades con los padres de familia, es el estilo de liderazgo un tanto participativo, ya que en un momento dado consulta a los subalternos, toma en consideración sus ideas, pero no delega el derecho de las tomas de decisiones finales, si no que señala las directrices para que los padres de familia realicen las actividades. Desde esta lógica el director es alguien que impulsa e invita a los subalternos a que participen en las actividades que organiza la escuela, sin embargo la autoridad final en los asuntos de importancia siguen en las manos del director.

Cabe hacer mención que dentro de esta misma lógica, en las tomas de decisiones al interior de la escuela, los padres de familia también juegan un papel de suma importancia, ya que en un momento dado como se ha mostrado anteriormente ellos sugieren, aportan ideas, dan alternativas, participan en la organización de la escuela. Con esto se puede dar cuenta que los padres de familia también ejercen cierta influencia sobre los estilos de liderazgo que se juegan al interior de la escuela tal es el caso que se muestra a continuación,

El director hace alusión: En ocasiones los padres de familia, sugieren cosas para la organización de la escuela, incluso en ocasiones se acercan a mí para sugerir que maestro les gustaría para sus hijos, y establecen juicios sobre lo que es bueno y lo que es malo. Yo sondeo a los docentes como se sienten con sus alumnos, como es la relación con los padres de familia, y en ocasiones si se toman en consideración las opiniones de los padres de familia, pero en otras yo decido como se deben hacer las cosas en la escuela. (Diálogo informal con el director de la escuela).

Tomando en consideración esta evidencia, se puede mostrar que en ocasiones los padres de familia ejercen influencia, en las tomas de decisiones al interior de la escuela, sin embargo, también se puede evidenciar que a pesar de que el director utiliza un estilo de liderazgo participativo con los padres de familia, al final el responsable de las decisiones que se han de tomar quedan en las manos del director de la escuela. En este sentido si se toman en consideración los puntos de vista de los padres, se analizan seriamente, se consideran los más pertinentes, se toman en cuenta las ideas más útiles y maduras para las tomas de decisiones en las actividades que se organizan en la escuela,

El líder participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. (Bennis. W. y B. Nanus, 1995: 28).

En este sentido, el liderazgo que se construye en la escuela, es un liderazgo participativo, ya que el director con los padres de familia utiliza la consulta, toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones, sin embargo, no delega su derecho para tomar las decisiones, si no lo que hace el director es señalar las directrices, a seguir, es un líder que sabe escuchar y analiza seriamente las ideas de los subalternos, pero algo importante, el estilo de liderazgo participativo, es alguien que apoya, no es un dictador, pero la autoridad final sigue en sus manos del director.

3.2 Apoyo de los Padres con las Tareas.

El apoyo de los padres de familia, dentro y fuera de la institución, es de suma

importancia, ya que en un momento dado ellos son los que refuerzan en casa lo que en la escuela se realiza como son las tareas escolares. En este sentido las estrategias que el maestro utiliza al interior de las aulas para el manejo de los contenidos de aprendizaje, en ocasiones no se ven truncadas, ya que en casa los padres de familia apoyan con los diferentes trabajos que los docentes dejan de tarea. Es conveniente recalcar que la relación de los padres con el maestro al interior del aula, de alguna forma se considera relevante, pues son un apoyo para que el maestro pueda sacar su trabajo adelante, dentro de esta relación se establece por el trabajo, hay una comunicación, se proporciona información como están sus hijos y por consiguiente en esta gestión, si hay apoyo de parte de los padres, como lo que se muestra más adelante,

Dice una Profra: Claro que si, para que el niño sea responsable yo tengo que enseñar hábitos de estudio, de orden, de trabajo, claro que se necesita apoyo de los padres para complementar. Estamos en otra situación, ahora ha cambiado, la participación del padre es importante porque es un complemento, hoy en día los padres de familia ya están más al pendiente de los adelantos de sus hijos, ellos también asumen el compromiso de que la educación de los niños, no únicamente le corresponde a la escuela, ellos juegan un papel de suma importancia en el aprendizaje de sus hijos, y en el cumplimiento de sus tareas. (E, 6: 7).

De acuerdo a las evidencias, la maestra plantea que una de sus funciones, es enseñar a los alumnos hábitos de estudio, de orden, de trabajo, sin embargo, se considera necesario el apoyo de los padres para complementar. En esta relación el alumno al llegar a la escuela tiene que aprender hábitos, roles que de alguna forma le van a servir para que pueda integrarse a esa sociedad que permea la escuela. Para ello según comentarios de la maestra es necesaria la participación del padre para apoyarnos. Hay que reconocer que los niños antes de llegar a la escuela, ya traen ciertos hábitos, formas de cómo organizarse, ya poseen una cultura, que los hace ser diferentes a los demás, ya cuentan con los valores que ellos han construido dentro de su familia y en la interacción con su entorno, y lo único que hace la escuela es fortalecerlos para que los niños puedan formar parte de la sociedad. En este proceso de construcción de la

realidad de los niños, no únicamente es responsabilidad de la escuela, sino que los padres de familia juegan un papel relevante en ese acompañamiento con los niños dentro y fuera de la escuela para apoyarlos en sus procesos para que ellos cumplan con las tareas escolares, tal como se muestra a continuación,

Ahora la situación ha cambiado, plantea una maestra: La participación del padre es importante porque es un complemento. Antes el padre de familia delegaba la responsabilidad al maestro, ahora ya cambió la cosa, hay mayor participación, se da una relación cooperadora con ellos para dar solución a un problema. Me he dado cuenta de que los padres de familia ya están más cerca de la escuela, constante mente preguntan cómo van sus hijos, para ver de qué manera ellos nos pueden apoyar cuando alguno de ellos no cumple con las tareas escolares o las actividades dentro del salón de clases. (E, 8: 9).

Es evidente según comentarios de la maestra, que en la actualidad la situación ha cambiado en el sistema escolar, ya que requiere de una mayor participación del padre de familia para la formación del niño, pues se considera como un complemento para la educación de sus hijos. Se comenta que anteriormente el único responsable de la educación de los niños en la escuela era el maestro, pues el padre delegaba esa responsabilidad, sin embargo, hoy en día, lo que se está viviendo es otra cosa, y se requiere de una mayor participación social del padre de familia para el funcionamiento de la escuela,

Ahora yo me doy cuenta, dice una maestra: Las cosas ya han cambiado, la educación de los niños no únicamente es responsabilidad de la escuela, si no que es también responsabilidad de los padres de familia para ayudar en las actividades escolares, constantemente se les dice a los padres de familia, que los niños vienen a la escuela a formalizar conocimientos que de alguna manera ellos ya traen desde su casa, que la escuela vienen a fortalecer los valores que de algún modo los niños ya construyeron desde el seno de su hogar y que ellos como padres de familia también son responsables de la educación de sus hijos. (E, 14: 8).

Dentro de esta gestión, al padre se le da mayor libertad de participación, de cooperar para que conjuntamente con la institución puedan dar solución a los problemas escolares. En este caso tanto el director como el maestro juegan un papel importante dentro de la organización de la escuela para involucrar a los padres de familia dentro de su gestión, planteándoles problemas de interés común para que ellos puedan cooperar y participar en la solución de los obstáculos. Cabe hacer mención, que dentro de la escuela a los padres se le hace ver que el maestro no es el único responsable de la educación de sus hijos, si no que ellos como padre de familia juegan un papel de suma importancia en el proceso de sus hijos, ya que con su apoyo, y ayuda para resolver algunos problemas que le atañen a sus hijos, vienen a menguar los problemas de aprendizaje de sus hijos.

Como se ha venido trabajando desde el inicio, la participación del padre de familia en la escuela es de suma importancia ya que con el apoyo de él, se pueden mitigar algunos problemas que el niño padece desde su propio hogar, como castigos, maltratos, problemas de disciplina, y de integración con sus compañeros. Desde este sentido el involucrar a los padres de familia en los procesos de los alumnos es favorable en el sentido de que ellos los conocen más que los docentes y de esta forma los maestros pueden establecer diagnósticos de cuáles son las características de los alumnos para poder diseñar sus estrategias didácticas en el momento de manejar los contenidos de aprendizaje,

Dice un padre de familia: Yo me he dado cuenta que de un tiempo a la fecha, en la escuela ya las cosas han cambiado, ya tiene más apertura, ya tenemos la oportunidad de estar más al pendiente de los hijos, la maestra nos informa constantemente como van, nosotros tenemos más comunicación con ellos, realizamos los trabajos de manera conjunta, informamos a los maestros cuales son los problemas que aquejan nuestros hijos dentro del hogar, y cuando hay algún problema participamos para darle solución de la mejor manera, pues tanto el director como los maestros nos involucran para que estemos al tanto de los avances de nuestros hijos así como de las dificultades a las cuales se enfrentan. (E, 12: 6).

El acompañamiento que hacen los padres a sus hijos dentro de sus procesos de aprendizaje, es de suma importancia, ya que como padres tienen la oportunidad de ir apoyando a sus hijos y a los maestros con las tareas y actividades extraescolares de los niños. En esta ayuda que los padres de familia proporcionan a sus hijos y a los docentes, viene a favorecer los procesos de sus hijos al interior de las aulas, ya que con su apoyo el maestro está al tanto de las diversas problemáticas que los alumnos puedan tener en sus hogares. Desde estas ideas, el docente ya está en posibilidades de ir planteando sus estrategias didácticas de acuerdo a las necesidades y características de los alumnos. Dentro de este reconocimiento de la diversidad por parte de los docentes permite en un momento dado ser más empáticos con los niños y realizar sus planeaciones en relación al propio interés de los sujetos que aprenden.

3.3 Algunos maestros son regañones y otros son buenos.

Como en cualquier institución educativa, existen diversos docentes, que tienen diversa formación, que tienen ya sus prácticas construidas, que tienen diferentes concepciones acerca del mundo que les rodea, que se mueven en diferentes paradigmas, que tienen muchos años de servicio. Todo esto ante los ojos de los demás los hace ser diferentes, pues al interior de una institución, los maestros pueden ser catalogados por los alumnos como buenos y regañones según la actitud que asume el maestro frente a sus alumnos. Se puede observar que en una escuela totalmente heterogénea, existe una gran variedad de maestros con diferentes características, que los hace ser totalmente diversos ante los demás docentes.

Se puede observar que algunos docentes son un tanto autoritarios, y otros se les caracterizan como buenos porque entienden a los alumnos, porque son amables con ellos, porque se preocupa por los problemas que aquejan a cada uno de ellos. Toda esta diferencia se da precisamente porque los maestros han sido formados en diferentes momentos históricos, por lo consiguiente las

prácticas que ellos han construido giran en torno a los diversos paradigmas en que ellos se mueven, así como de las concepciones que ellos tienen en relación a la manera de cómo aprenden los alumnos en la escuela, tal como se muestra más adelante,

Argumenta una madre de familia: Bueno está bien algunos maestros son buenos y otros son regañones, ya que constantemente regañan a los alumnos, también hay maestros buenos, en el sentido de que entienden y comprenden a los alumnos un ejemplo de ello es el director de la escuela es amable con los niños de toda la escuela, los trata con cariño, además en ocasiones cuando tiene tiempo se acerca a ellos para platicar acerca de los problemas que pueden tener, y posteriormente platicar con los docentes y padres de familia para que en colectivo le den solución a los problemas que aquejan a los alumnos. (E, 5: 4).

De acuerdo a lo que se ha mencionado anteriormente, es importante mencionar, que dentro de la escuela, existen docentes autoritarios, pero también existen maestros buenos, tal es el caso del director como se menciona. Cabe hacer mención que el docente desde una postura autoritaria, únicamente transmite los conocimientos, no permite que los alumnos participen para la construcción de sus conocimientos, y mucho menos permite que los padres de familia participen en los procesos de sus hijos.

Desde esta posición autoritaria, el docente no reconoce las necesidades de los alumnos, ni sus diferencias sino que las decisiones son tomadas desde los propios docentes sin dar la palabra a sus alumnos. El maestro o profesor autoritario es aquel que ejerce un control firme y centralizado, y se caracteriza porque dirige de cerca cada acto de sus alumnos. Hace todos los planes del curso a seguir y de él emanan todas las iniciativas e investigaciones. Es más, indica a los alumnos lo que deben pensar y hacer. En el aula, el maestro o profesor autoritario se considera como el único agente activo y a los alumnos los considera como pasivos receptores de instrucción e información. Como resultado de esta actitud, los niños o jóvenes, según el caso, tienden a la apatía y la dependencia, lo mismo que a demostrar poca capacidad de

iniciativa e iniciar acción alguna en el grupo.

Opuesto a la concepción autoritaria de los docentes, también existen maestros buenos según la evidencia que se muestra como es el, caso de algunos docentes y el director de la escuela. Desde esta perspectiva, al considerar a los maestros buenos como aquellos que se preocupan por los problemas de los alumnos, *“al maestros se le puede considerar como empático, en el sentido de que hace un acompañamiento a los alumnos, se preocupa por ellos, los escucha, los orienta y propone algunas alternativas de solución a los problemas que los niños tienen conjuntamente con el colectivo escolar”* (SEP/PRONAP, 2007: 35).

Un maestro empático se le considera como el maestro o profesor democrático, en una situación democrática de enseñanza- aprendizaje, desempeña el papel de un dirigente democrático. Su propósito principal es dirigir a los alumnos al estudio de problemas significativos, además de que siempre está preocupado de los problemas que le aquejan fuera de la escuela. En una clase democrática, las ideas del profesor están tan sujetas a la crítica como la de los alumnos. Aunque el maestro o profesor tenga el poder en relación al saber, debe ser más humilde y saberlo compartir sin autoritarismos.

Por tanto, un maestro o profesor democrático es el más apropiado para mantener una perspectiva del aprendizaje, que haga hincapié en que la conducta y la experiencia humana sean positivas. En este caso, el comportamiento de los alumnos es diferente a los anteriores, dan evidencias de mantener un ambiente más amistoso y confiable, que en los grupos de profesores autoritarios. Es palpable que demuestran tener más iniciativa y que trabajan más eficazmente que los grupos de alumnos bajo la dirección de maestros o profesores autoritarios. Como ya se ha mencionado anteriormente en esa misma relación que los decentes estableen con los alumnos al interior del aula en el momento de manejar los contenidos de aprendizaje, también se observa que existe una relación autoritaria con ellos cuando no se cumplen con las tareas escolares o cuando no realizan bien los trabajos al interior de los

salones, como se muestra más adelante,

Bueno quiero mencionar dice un niño: Que son buenos en su forma de ser, en el modo de tratar a los niños, en la manera de cómo entenderlos y escucharlos, pero por ejemplo cuando alguno de los alumnos, se porta mal, no obedece, cuando no hay un buen trabajo nos regañan, o cuando no se cumplen con las tareas somos sancionados, y el maestro siempre nos dice que en el salón hay normas y reglas que se tienen que cumplir y algunas de ellas, son: portarse bien, hacer bien los trabajos y cumplir con las tareas. (E, 7: 9).

A partir de lo mencionado anteriormente, se puede mostrar, como dentro de una institución existen maestros autoritarios y maestros más comprensivos, sin embargo cabe hacer mención, que cuando en algún momento no se cumplen con las tareas asignadas los alumnos son sancionados debido a que existen reglas que se tienen que cumplir, y una de ellas es hacer la tarea y las actividades que se dan al interior del grupo. *“Dentro de una clase a los profesores les interesa no solo impedir comportamientos anómalos, sino también asignar tareas a los niños, y la autoridad se manifiesta en haz esto y no hagas esto (...) Es importante mencionar que si el niño se niega a obedecer la sucesión de actividades escolares, el peso de la justicia caerá sobre él de parte del maestro, de inmediato el docente haría sonar el alarma para poner en funcionamiento la justicia” (Philip W Jackson, 1991: 43, 77).* Tomando en consideración las ideas anteriores, al interior de las aulas los alumnos no solo son castigados por los malos comportamientos, si no que a cada uno de ellos le son asignadas tareas que tienen que cumplir, dentro del aula, y si no son cumplidas de inmediato los alumnos son castigados por el profesor, además de que tienen que aprender hábitos y costumbres que se practican en el aula,

Currículum oculto se define como el conjunto de normas, costumbres, creencias, lenguajes y símbolos que se manifiestan en la estructura y el funcionamiento de una institución. Sin pretenderlo de manera reconocida, el currículum oculto constituye una fuente de aprendizajes para todas las personas que integran la organización (...) Los aprendizajes que se derivan del currículum oculto se

realizan de manera osmótica, sin que se expliciten formalmente ni la intención ni el mecanismo o procedimiento cognitivo de apropiación de significados. (Philips. Jackson, 1991:135).

En esa misma dinámica que se da dentro del aula, los alumnos tienen que apropiarse de hábitos y costumbres que se practican al interior de las aulas para poder sobrevivir dentro de la misma. Esto se llama currículum oculto, ya que no se dice nada de ello, sin embargo se manifiesta a través de las acciones que se dan al interior del salón de clase. En esta relación que se establece con los alumnos al interior de las aulas, sea democrática y autoritaria según las evidencias que se han mostrado, tiene que ver mucho con el currículum oculto que allí se manifiesta, pues si bien es cierto en cada una de las aulas existen reglas y normas que se tienen que cumplir de lo contrario quien las infrinja es sancionado por parte del docente como lo es el cumplimiento de las tareas escolares.

Dentro de este currículum oculto los alumnos y docentes establecen negociaciones y renegociaciones de su propia realidad, se manifiestan las relaciones de poder entre ellos mismos. Los alumnos ponen en práctica las estrategias de sobrevivencia, dentro de las aulas, descubriendo que se quiere de él para que pueda sobrevivir dentro de la institución. Con esto se puede mencionar que no importando el docente que sea, o la actitud que asuma en el manejo de las estrategias de aprendizaje con sus alumnos, existe un currículum oculto que hace que todo lo demás funcione como lo es el currículum formal.

3.4 Ayuda a los Compañeros.

Al interior de las aulas no todo es autoritarismo, también existen maestros más comprensivos, más empáticos, que entienden los procesos de los alumnos en el momento de abordar las estrategias en el manejo de los contenidos de aprendizaje. Cabe hacer mención que al interior del aula, la relación que se establece con el maestro no únicamente es de autoritarismo, sino que también

de ayuda, ya que en el momento que lo requieren los alumnos, el maestro los apoya, los guía y los explica, propicia situaciones para que los alumnos se ayuden entre sí. En este sentido los docentes propician situaciones para que se ayuden entre sí cuando se abordan los contenidos de aprendizaje en el aula, tal como el caso que se muestra más adelante,

Dice un niño: Quiero mencionar que cuando alguno de mis compañeros está mal en algo cuando estamos haciendo algún ejercicio sobre todo en matemáticas, el maestro invita a los compañeros a que nos ayudemos entre sí para solucionar el problema. Cuando alguno de mis compañeros está mal, o no le entiende, yo lo apoyo, les explico lo que no entienden. (E, 5: 7).

Tomando en consideración esta evidencia empírica, se puede develar que no siempre en la relación maestro-alumno no se da de manera autoritaria, sino el rol que desempeña el maestro dentro de esa interacción, es el de un propiciador que invita a sus alumnos para que se ayuden mutuamente en las tareas asignadas en el aula, en este caso los alumnos tienen la oportunidad de poder intercambiar ideas, de construir sus conocimientos con la ayuda de los demás. El papel que juega el docente ante esta situación, es relevante, ya que en todo momento propicia situaciones para que los alumnos se ayuden entre sí, permitiendo en un momento dado que ellos mismos vayan descubriendo sus errores y de esta forma descubran sus conocimientos. El papel que juega el docente como mediador, permite que los alumnos puedan compartir sus saberes, sus experiencias, para enriquecer más el trabajo de los alumnos, y se deja entre ver que los alumnos son los actores protagónicos de sus aprendizajes y que ellos tienen la posibilidad de construirlos y reconstruirlos en interacción con los demás compañeros.

El alumno es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje. Es él quien construye el conocimiento y nadie puede sustituirle en esa tarea. La importancia prestada a la actividad del alumno no debe interpretarse en el sentido de un acto de descubrimiento o de invención sino en el sentido de que es él quien aprende y, si él no lo hace, nadie, ni siquiera el facilitador, puede hacerlo en su

lugar (...) La enseñanza está totalmente mediatizada por la actividad mental constructiva del alumno. El alumno no es sólo activo cuando manipula, explora, descubre o inventa, sino también cuando lee o escucha las explicaciones del facilitador. (Coll, 1998: 85).

En esta misma dinámica al interior del aula, el docente juega un papel de suma importancia, aunque se dice que los alumnos son los actores protagónicos en la construcción de su aprendizaje, sin embargo el docente es el propiciador de situaciones de aprendizaje para que los alumnos accedan a los nuevos conocimientos. En este sentido el papel del maestro es de facilitador, ayuda, orienta y guía los procesos de los alumnos. Invita a los alumnos a que se ayuden entre sí para resolver situaciones problemáticas. En este sentido desde el constructivismo como lo plantea César Coll, nadie más que el niño viene a ser el responsable de su aprendizaje, y el docente lo único que hace, inducir, motivar, enfrentar al niño a situaciones problemáticas para que el por si solo vaya descubriendo su aprendizaje. Tal como lo plantea Bruner, el andamiaje en el proceso de aprendizaje juega un papel de suma importancia, ya que en todo momento es la ayuda que establece el maestro entre el contenido y los niños para que este acceda no de manera arbitraria, tal como se muestra más adelante,

Tomando en consideración la entrevista aplicada una maestra alude: Haber Carlos ayuda a tu compañero a resolver el problema, oriéntalo como hacerlo pero no se lo hagas, eso no es el chiste, lo importante es que ayuden a sus compañeros de qué manera se puede resolver el problema". "Yo esto lo hago, con la finalidad de que los niños se ayuden entre sí, para que ellos se den cuenta de cuáles son los errores que tienen, además de que esto les ayuda mucho, ya que en ocasiones le entienden más a sus compañeros que al maestro, con esto ellos tienen la oportunidad de compartir lo que saben y ayudan a sus compañeros a resolver sus problemas. (E, 16: 12).

El permitir que los alumnos se ayuden entre sí, es una estrategia que pone en práctica el maestro en el momento de abordar algún contenido, lo cual conlleva a que el niño se apropie de ciertos valores como la cooperación y la ayuda mutua entre los sujetos. En la medida que los alumnos se ayudan entre sí,

permite que estos puedan intercambiar sus ideas y compartir sus experiencias con los demás para dar solución a un problema. De acuerdo a la evidencia, se puede dar cuenta de que el papel del maestro, en el momento de abordar las estrategias didácticas, asume un papel activo y crítico, ya que en todo momento, propicia situaciones para que los alumnos se enfrenten a situaciones problemáticas, y de esta forma se ayunen entre sí para resolver los problemas. Permitiendo en un momento dado según palabras de la maestra, para que los niños puedan compartir saberes y experiencias. Desde esta misma lógica el maestro proporciona apoyos a los alumnos para que ellos vayan descubriendo sus aprendizajes.

El profesor gradúa la dificultad de las tareas, y proporciona a los alumnos los apoyos necesarios para afrontarlas, pero esto solo es posible porque el alumno, con sus reacciones, indica constantemente al profesor sus necesidades y su comprensión de la situación. Esto significa que en la interacción educativa no hay solo una asistencia del profesor al alumno, sino que ambos gestionan de manera conjunta la enseñanza y el aprendizaje en un proceso de participación guiada. (Coll, 1990: 450).

Tomando en consideración estas ideas, de nueva cuenta se menciona que el papel del docente en el manejo de las estrategias didácticas, es brindar apoyo a los alumnos, es estar al pendiente de las necesidades de los alumnos, para comprenderlos en las diversas situaciones a que se enfrentan los educandos. En esta misma lógica lo que plantea el constructivismo es que el alumno, construye sus conocimientos en el momento que el maestro propicia situaciones de aprendizaje. Cabe hacer mención que esto todo tiene que ver con la concepción de aprendizaje y enseñanza que tiene el docente en el momento de abordar las estrategias didácticas con sus alumnos en el aula.

La concepción constructivista del aprendizaje escolar se sustenta en la idea de que la finalidad de la educación que se imparte en las instituciones educativas es promover los procesos de crecimiento personal del alumno en el marco de la cultura del grupo al que pertenece. Estos aprendizajes no se producirán de manera satisfactoria a no ser que se suministre una

ayuda específica mediante la participación del alumno en actividades intencionales, planificadas y sistemáticas, que logren propiciar en este una actividad mental constructivista. (Coll, 1988: 57).

Desde estas mismas ideas de cómo los alumnos en la escuela construyen los conocimientos, también se retoman ideas de (Paradise, 1994 :113), quien considera “que el niño al llegar a la escuela no es ninguna tabla rasa, sino que el niño lleva consigo muchos y variados conocimientos, que necesariamente sirven como punto de partida para su aprendizaje escolar”. Estos conocimientos no son solos contenidos específicos, sino que son experiencias que el niño ha construido en la interacción con los demás sujetos de su entorno. Los alumnos al llegar a la escuela ya llevan consigo un cumulo de saberes, y experiencias, que en un momento dado son retomados por los docentes en momento de elaborar sus estrategias didácticas. Un ejemplo de ello es cuando la maestra en el momento de abordar los contenidos de aprendizaje hace cuestionamientos iniciales como estrategia didáctica como lo que se muestra más adelante,

Argumenta un alumno: Por lo general cuando la maestra va abordar algún contenido siempre nos pregunta que tanto sabemos acerca de él, un ejemplo de ello es cuando la maestra pregunta a los alumnos de qué manera se podrán resolver un problema que ella plantea”, “haber participen, háganlo ustedes, además este contenido ya lo vieron en el curso anterior, no creo que ya se les haya olvidado, platíqueme como le harían. (Reg., 5: 4).

En esta lógica reconocer las experiencias de los alumnos permite que ellos puedan construir conocimientos de manera significativa ya que en todo momento se parte de lo que sabe el niño para abordar los contenidos. Esta estrategia didáctica permite en un momento dado a la maestra, hacer un diagnóstico sobre los saberes que los alumnos ya poseen, va descubriendo que tanto saben los alumnos acerca del tema, desde aquí se va dando cuenta cuales son las debilidades y fortalezas que tienen los alumnos en la resolución de problemas matemáticos que la maestra emplea. El recuperar las ideas que los alumnos ya poseen permite en un momento dado ir relacionan lo que ellos

saben con lo que se pretende enseñar en la escuela, para que los alumnos lleguen a los aprendizajes significativos,

El aprendizaje significativo surge cuando el alumno, como constructor de su propio conocimiento, relaciona los conceptos a aprender y les da un sentido a partir de la estructura conceptual que ya posee. Dicho de otro modo, construye nuevos conocimientos a partir de los conocimientos que ha adquirido anteriormente. Este puede ser por descubrimiento o receptivo. Pero además construye su propio conocimiento porque quiere y está interesado en ello (...) El aprendizaje significativo a veces se construye al relacionar los conceptos nuevos con los conceptos que ya posee y otras al relacionar los conceptos nuevos con la experiencia que ya se tiene. El aprendizaje significativo se da cuando las tareas están relacionadas de manera congruente y el sujeto decide aprenderlas. (Ausubel 1983:18).

Tomando en consideración las ideas anteriores, la construcción del conocimiento escolar, es en realidad un proceso de elaboración, en el sentido de que el alumno selecciona, organiza y transforma la información que recibe de muy diversas fuentes, estableciendo relaciones entre dicha información y sus ideas o conocimientos previos. Con esto se puede afirmar que aprender un contenido quiere decir que el alumno le atribuye un significado, construye una representación mental por medio de imágenes o proposiciones verbales. Es decir construir significados nuevos, implica un cambio en los esquemas de conocimiento que ya se poseen previamente, esto se logrará introduciendo nuevos elementos o estableciendo nuevas relaciones entre dichos elementos.

En este sentido, los alumnos aprenden en la escuela cuando tienen la posibilidad de relacionar lo que ellos saben con los contenidos que se abordan al interior de las aulas, de esta forma los niños llegan a aprendizajes significativos, ya que en un momento dado, los ponen en práctica dentro de su vida cotidiana, y le encuentran sentido. De esta manera los alumnos tienen la posibilidad de llegar a aprendizajes significativos, ya que en todo momento se les permite relacionar lo que ellos saben con los nuevos conocimientos. Desde esta lógica en el momento de dar la oportunidad a los alumnos que den a conocer sus saberes y los puedan relacionar con los contenidos que se

abordan en la escuela, ellos mismos se sentirán más seguros y con confianza, ya que en todo momento se respeta su cultura que ellos ya poseen. La cultura la vamos entender como su formar de organizarse, sus conceptos, sus hábitos de aprendizaje, sus experiencias, sus saberes que ellos van relacionando en el momento que el maestro propicia situaciones para que los niños lleguen a aprendizajes significativos.

3.5 Confianza y Libertad.

En la relación del alumno con el maestro, la confianza y la libertad son elementos importantes para establecer un clima o un ambiente que propicia que los sujetos en sus interacciones se sienten más seguros y a gusto para realizar alguna actividad al interior del aula, *“Nos da confianza y libertad para que nos expresemos para sentirnos seguros, por ejemplo si tenemos alguna duda, nos explica y nos orienta sobre lo que tenemos que hacer sin regaños”.* (E, 7: 3).

A partir de estos comentarios, se puede mencionar que dentro del aula, al manejarse los contenidos de aprendizaje se establece un clima de confianza y libertad propiciando con esto que los alumnos puedan expresar sus propias ideas sin temor, y sobre todo que se sientan seguros los alumnos cuando participan en clase. Tomando en consideración estas ideas al maestro se le puede catalogar como un facilitador para la socialización de los alumnos, ya que permite que estos puedan interactuar con libertad y confianza. En este sentido el maestro asume una actitud más empática, ya que en todo momento entiende a los alumnos, les da libertad, los orienta, les explica sin regaños, y propicia situaciones para que los alumnos se sientan bien.

En esta relación maestro-alumno, alumno-alumno, se observa un clima favorable, donde el maestro orienta al niño cuando se tiene que hacer alguna actividad, sin reprimirlo, y por consiguiente el alumno se siente con confianza y sin temor cuando se aborda algún contenido de aprendizaje, tal es el caso cuando se realizan los concursos al interior del aula. En esta misma dinámica,

la maestra realiza concursos con los alumnos como una estrategia didáctica, que le permite a la maestra mirar cuales son las debilidades y fortalezas de cada uno de ellos. Estos concursos como se puede observar, no son para competir, son para que los alumnos se den cuenta de cuáles son sus errores en relación a sus aprendizajes tal como se pretende mostrar más adelante,

Dice un niño de la escuela: La maestra realiza concursos, para que hagamos rápido el trabajo, y yo veo que los concursos están bien porque el niño siente confianza con la maestra y sirven para aprender más, así como también con esto la maestra puede dar cuenta de que el niño está bien o está mal. Yo me doy cuenta que con los concursos vamos corrigiendo nuestros errores, nos damos cuenta de cuáles son los procedimientos que se tienen que seguir en el momento de resolver un problema matemático. (E, 8: 6).

Partiendo de estos comentarios, en el momento que se llevan a cabo los concursos como una estrategia de aprendizaje, permite que el niño aprenda más, así como también, se puede dar cuenta quien está bien y quien está mal de los alumnos. En el manejo de los concursos según estas evidencias, no son para competir entre los alumno, sino que son considerados como algo que propicia que el niño vaya aprendiendo y corrigiendo sin errores. Se puede comentar que el concurso como una estrategia de aprendizaje que emplea el maestro le permite en un momento dado tener un control de sus alumnos sobre los saberes que poseen cada uno de ellos, *“Trabajar en el aula con los concursos, para mí son buenos comenta una maestra, pues a través de ellos los alumnos por si solos se dan cuenta de cuáles son los errores y entre ellos corrigen” (E, 9:7).*

A partir de esta evidencia, se puede dar cuenta, que los concursos que se realizan en el aula, permite que los alumnos se den cuenta de sus propios errores, en el momento de resolver alguna situación problemática, y entre ellos mismos se corrigen. En este sentido los alumnos tienen la posibilidad de

compartir sus saberes con los demás compañeros en el momento de que alguno de ellos tiene un error. Aquí el papel del maestro es propiciar situaciones de aprendizaje para que los alumnos vayan aprendiendo nuevos aprendizajes. En este sentido desde el constructivismo, los errores hay que verlos como los procesos que viven los alumnos en la construcción de sus conocimientos. Desde esta lógica plantea el constructivismo que a los alumnos hay que enfrentarlos a situaciones conflictivas para que ellos mismos vayan descubriendo cuáles son sus errores y de qué manera los pueden resolver. Desde esta perspectiva los alumnos aprenden de manera social y no de manera individual como siempre se acostumbraba.

La contribución de Vygotsky ha significado que ya el aprendizaje no se considere como una actividad individual, sino más bien social. Se valora la importancia de la interacción social en el aprendizaje. Se ha comprobado que el estudiante aprende más eficazmente cuando lo hace en forma cooperativa (...) Si bien también la enseñanza debe individualizarse en el sentido de permitir a cada alumno trabajar con independencia y a su propio ritmo, es necesario promover la colaboración y el trabajo grupal, ya que se establecen mejores relaciones con los demás, aprenden más, se sienten más motivados, aumenta su autoestima y aprenden habilidades sociales más efectivas. (Vygotsky, 1979: 133).

Desde estas ideas, el aprendizaje de los alumnos en la escuela no se da de manera individual, sino que de manera social, ya que los alumnos mediante la interacción con los demás tienen la oportunidad de aprender más rápido. Dentro de este aprendizaje se establecen mejores relaciones entre los alumnos, aprenden más, los niños se sienten más motivados, además que aprenden habilidades sociales más efectivas. Desde esta perspectiva del aprendizaje social, el alumno aprende más eficazmente cuando lo hace de manera cooperativa, ya que tiene la oportunidad de interactuar con sus compañeros, además de trabajar entre iguales, entre expertos y novatos, pues los alumnos tienen la oportunidad de ir enriqueciendo sus experiencias con el apoyo de los demás.

3.6 Ambiente favorable en el Aula.

Hoy en día lo que se puede reconocer al interior del aula, es que debe existir un ambiente y clima favorable para los alumnos, creando con esto alumnos seguros, y que tienen la oportunidad de dar a conocer sus propios puntos de vista sin ser recriminados. Lo que se puede observar según la evidencia, es que los niños tienen espacios favorables para ir construyendo los conocimientos, además de que existe un clima de respeto donde cada uno de ellos puede aportar sus ideas y experiencias para enriquecer el trabajo,

Argumenta una maestra: Actualmente estoy trabajando con un grupo totalmente heterogéneo, me he dado cuenta de que unos saben más que otros, pero trato de que se sientan a gusto y se ayuden entre sí, ya que cada uno de ellos es diferente y puede aportar experiencias diferentes de sus conocimientos, los trato a todos por igual, reconozco que cada uno de ellos cuenta con experiencias diferentes que en ocasiones son el punto de partida para realizar las planeaciones didácticas, además de que siempre se propician situaciones para que los alumnos se integren y se sientan a gusto, sin perder de vista lo que me dice el director en la forma de cómo organizar mi grupo. (E, 14: 5).

Hablar de un clima favorable, implica atender a la diversidad donde nos permite reconocer que los otros son diferentes, que tienen debilidades y fortalezas, que tienen sus propios saberes y experiencias. Desde las aulas, la diversidad implica reconocer las diferencias de los alumnos, en cuanto a sus características socioculturales, económicas, de conducta, de aptitudes y actitudes. Esta gran riqueza permite a los docentes que su planeación y estrategias, respondan a las características y necesidades de los alumnos para lograr aprendizajes más significativos,

La diversidad del alumnado viene a veces marcada por necesidades derivadas de situaciones de desventaja social, cultural, económica o familiar; en otras, viene determinada por las especiales necesidades que, para conseguir los fines de la educación, precisan determinados alumnos y alumnas y que exigen la

prestación de determinadas ayudas o servicios específicos; por último, puede decirse que todos los alumnos son diferentes, que no existe el alumno "medio", y que estas diferencias vienen determinadas por las distintas motivaciones, intereses y capacidades. (SEP/PRONAP, 2004: 35).

En este reconocimiento a la diversidad, por parte de los docentes, en el momento de abordar las estrategias didácticas, permite que cada uno de ellos vea que los alumnos son diferentes, que tienen diferentes ritmos de aprender, que poseen una cultura diferente, tienen necesidades y características diversas, por lo que el maestro en el diseño de las estrategias didácticas en el manejo de los contenidos de aprendizaje, tiene la posibilidad de reconocer que cada uno de sus alumnos posee conocimientos diferentes que él ha construido de manera extraescolar al interactuar con su entorno. Desde esta perspectiva, la maestra al enfrentarse a grupos diversos no es un problema para ella, si no que realiza un reconocimiento de la diversidad y elabora estrategias acordes a las necesidades de los alumnos tal como se muestra más adelante,

Según argumento de una maestra: Al enfrentarme en este curso a un grupo muy diverso, para mí no ha sido un problema, ya que tengo la oportunidad de reconocer la diversidad de cada uno de mis alumnos, viendo en ellos personitas que tienen diferente cultura, que tienen diferentes necesidades y características. Al contrario me he dado a la tarea de implementar estrategias para que el alumno aprenda, he planeado estrategias de acuerdo a las necesidades de los alumnos, he respetado sus niveles de aprendizaje. (E, 18: 12).

Reconocer la diversidad cultural, social y económica, permite a docentes y alumnos rescatar y practicar los valores universales, logrando así una convivencia dentro de esta sociedad, “Ahora con este grupo tan diverso, comenta una maestra, me he preocupado por propiciar ambientes de aprendizaje favorables, he inculcado que se respeten, que se ayuden entre ellos, que cooperen con los que no pueden” (E, 10: 8). En este reconocimiento de la diversidad de parte de los docentes, tanto cultural como social, permite a los docentes rescatar y poner en práctica los valores universales para una mejor convivencia social. A partir de ese reconocimiento, los alumnos aprenden

a saber escuchar, respetan los puntos de vista de los demás, se ayudan entre ellos, hay una ayudan entre los que saben y los que no saben.

3.7 El Director como Líder Académico.

Desde esta perspectiva el director como líder académico con el colectivo escolar debe realizar diagnósticos, conoce y reconoce la visión y misión de la escuela, conoce los propósitos educativos de los planes y programas de estudio, revisa los resultados de los aprendizajes en la escuela, sabe cuáles son las causas y consecuencias de las diferentes problemáticas que surgen en la escuela,

Argumentos de una maestra: Yo considero que el director es un líder académico, porque es un guía para nosotros, nos apoya, nos da sugerencias, para solucionar situaciones problemáticas que se presentan en las aulas, además propicia situaciones para que nosotros conozcamos otros materiales para replantear las formas de organización de los grupos. (E, 13: 7).

Tomando en consideración la evidencia que se plantea anteriormente, el liderazgo que ejerce el director, es un liderazgo académico, ya que en todo momento hace el acompañamiento a los docentes, es alguien que guía los procesos, es alguien que apoya a los docentes, que da sugerencias para dar soluciones a las situaciones problemáticas que enfrentan los maestros en las aulas, además propicia situaciones para que en grupo colegiado se analicen los materiales para que de esta manera se puedan replantear las formas de cómo organizar las actividades dentro de las aulas.

Lograr que la escuela trabaje como unidad, es decir, en un ambiente en el que se comparten metas y donde todos se responsabilizan por los resultados obtenidos, es necesario valorar la organización y el funcionamiento de la escuela, ya que también en éste ámbito se generan problemas que afectan la enseñanza y el aprendizaje. (...) Los problemas proceden generalmente en cómo los maestros se organizan para el trabajo, de la distribución y aprovechamiento del tiempo escolar, de la forma cómo

el director o directora ejerce sus funciones. (SEP/PRONAP, 2007: 108).

Continuando con esta misma línea, el director sabe coordinar el trabajo en las aulas y las formas de enseñanza que los docentes realizan al interior de las aulas. Debe propiciar el buen funcionamiento y organización de la escuela, así como de propiciar climas favorables en el colectivo escolar, debe orientar a los docentes de cómo hacer adecuaciones curriculares que respondan a las necesidades educativas y necesidades especiales.

Al director le corresponde el monitoreo continuo para verificar el cumplimiento de los acuerdos. La visita del director a las aulas, y un registro sistemático de la revisión de los cuadernos de los alumnos, del uso de libro de texto, de la planeación didáctica y de las evaluaciones periódicas, entre otros, contribuiría a una recuperación útil de información sobre la enseñanza y aprendizaje, con el fin de orientar y dar sugerencias a los maestros en la superación de los problemas apoyándolos técnicamente. (SEP/PRONAP, 2007:109).

En este liderazgo académico que ejerce el director en la escuela, constantemente hace un monitoreo para verificar el cumplimiento de los acuerdos tomados en las reuniones de grupo colegiado. El director realiza visitas a las aulas, realiza un seguimiento de los trabajos que se realizan allí, así como de las planeaciones didácticas, así como de las formas de evaluación para la recuperación de información, con el propósito de orientar a los docentes en la solución de los problemas que enfrentan en el aula como se muestra más adelante,

Hace alusión una maestra: El director constantemente se preocupa por las diversas problemáticas que aquejan a las aulas, y ha dado talleres donde se han realizado adecuaciones curriculares para diseñar estrategias didácticas que respondan a las necesidades de los alumnos. (E, 12:10).

En esta misma lógica, dentro de su liderazgo académico, el director, constantemente se preocupa por las diversas problemáticas que se dan dentro

del aula. El director se preocupa por dar talleres donde se analizan los planes y programas, se realizan adecuaciones curriculares para que los docentes en colectivo diseñen estrategias didácticas que realmente respondan a las necesidades contextuales de los alumnos. Desde esta perspectiva al director se le concibe como un líder pedagógico quien orienta y apoya a los docentes en las diversas problemáticas que enfrenta al interior de las aulas, hace el acompañamiento a los docentes para guiarlos en las soluciones de los problemas que enfrentan con los niños.

Las adecuaciones curriculares se enmarcan necesariamente en el currículo que se desarrolla en la escuela y deben ofrecer una respuesta a la diversidad desde el escenario de la escuela regular que cual fuere el grado de especificidad y tipo de estas necesidades (...) Las adecuaciones curriculares pueden referirse a modificaciones en la metodología, estrategias y actividades de enseñanza y aprendizaje -secuenciación didáctica- temporal del aprendizaje: cambios en el tiempo previstos para alcanzar objetivos, en la priorización de determinados propósitos o contenidos, en la eliminación o introducción de algún objetivo o contenido. (SEP/PRONAP, 2007:116).

Tomando en consideración estas ideas, que se planean anteriormente, las adecuaciones curriculares que realiza el maestro se enmarcan en el currículum que se trabaja en la escuela, estas adecuaciones deben dar respuesta a la diversidad y necesidades de la misma escuela. En este sentido las adecuaciones que hacen los docentes dentro de sus planeaciones se refieren a modificaciones en la metodología, a las estrategias didácticas y actividades de enseñanza para que los alumnos logren acceder a los nuevos conocimientos. Es aquí donde el director ejerce su liderazgo pedagógico quien constantemente propicia situaciones para que los docentes revisen los materiales del currículum como se muestra más adelante,

Argumentos de una maestra: El director de la escuela es muy reiterativo, constantemente nos dice que revisemos los materiales como el plan y programa, el libro para el maestro, los libros del alumno, para analizarlos y darnos cuenta si las sugerencias didácticas son pertinentes para

los alumnos, de lo contrario nos dice en las reuniones de grupo colegiado, que hagamos las adaptaciones curriculares pertinentes en relación a las estrategias didácticas para el manejo de los contenidos que respondan a las necesidades de los alumnos. (E, 12: 8).

Aunado a lo anterior se puede mencionar que las adecuaciones curriculares se refieren a modificaciones en la metodología, estrategias, y actividades de enseñanza, de aprendizaje, secuenciación didáctica, “Aquí el docente tienen la posibilidad de moldear el currículo para hacer adaptaciones curriculares y plantear estrategias didácticas que respondan a las necesidades contextuales de los alumnos” (Gimeno Sacristán, 1993: 140). El curriculum al formar parte importante de la práctica de los docentes, sufre cambios y modificaciones en el momento de concretarlo. Dicho currículo, es adaptado de acuerdo a las características y necesidades de los alumnos cuando se abordan los contenidos de aprendizaje. En este proceso de moldeo el docente tiene la posibilidad de realizar análisis en torno a él, para replantear las orientaciones didácticas que sugiere, ya que estas han de responder a las necesidades contextuales.

3.8 La relación entre el Maestro y Alumno.

Se puede mencionar que el estilo de liderazgo de parte del director, es una forma de cómo llevar a cabo las cosas dentro de la institución, de cómo organizar el trabajo con los maestros, por ende la manera de cómo se organiza a la escuela repercute en el momento que el maestro se relaciona con sus alumnos. En la gestión el director es democrático, el cual da confianza y libertad a los maestros para que ellos trabajen y opinen en el momento de realizar alguna actividad, sin embargo, en ocasiones es así y en otras no,

Dice el director de la escuela: Bueno en algunos casos sí, en otros no, por ejemplo los maestros que tienen más años de servicio se muestran indiferentes al cambio y siguen trabajando como antes y no hacen caso, pero hay otros que si dejan que sus alumnos opinen, les dan libertad, su relación es más comunicativa, es más amplia

pero no sucede con todos. (E, 4: 8).

Es pertinente comentar que la relación que establece entre maestros y alumnos, casi por lo general, es producto de la relación que se da entre el director y sus maestros, sin embargo, en ocasiones, existen maestros que por sus años de servicio prefieren seguir trabajando como antes, sin permitir que el alumno opine y exprese su forma de pensar,

Alude una maestra: Bueno yo en ocasiones me cuesta trabajo trabajar de otra manera, sigo utilizando estrategias didácticas que me han funcionado durante varios años, porque en ocasiones siento miedo de cambiar porque a lo mejor no funcionan la estrategias, sin embargo cuando lo considero necesario si lo hago, porque constantemente el director nos dice que cuando una estrategia didáctica no funciona hay que cambiarla para que los niños aprendan. (E, 5: 4).

El temor que muestran los maestros respecto al cambio, no es más que miedo a dejar la forma de cómo han trabajado durante años y esto va acompañado por sus propios saberes y concepciones que han construido socialmente al interactuar con los demás. *“Por lo general la mayoría de los maestros al enfrentarse al cambio, sienten temor de llegar a la ruptura de esa continuidad, ya que en un momento dado se desconoce qué resultados pueden obtener y prefieren seguir perpetuando sus propios modelos que ellos ya conocen”*(Egleston, 1980:11, 18). Desde estas ideas, los docentes en ocasiones por el temor de enfrentarse a nuevas propuestas, siguen trabajando bajo una concepción del currículum recibido, ya que en todo momento siguen reproduciendo modelos ya establecidos que le han funcionado a través del tiempo dentro de su práctica. Sin embargo como se menciona más adelante, algunos docentes adoptan al currículum como algo reflexivo quien en todo momento lo cuestiona, lo analizan y hacen los ajustes pertinentes para hacer sus adaptaciones curriculares en el aula con los alumnos.

También se puede comentar que el temor según el director de parte de algunos maestros, es muestra de que en la escuela se manifiesta la resistencia y el conflicto respecto al cambio, pues consideran que lo que ellos realizan es

bueno. No obstante, hay maestros dentro de la institución que prefieren romper con esa continuidad, y acabar con esos modelos estereotipados que han venido practicando durante mucho tiempo, y ponen en práctica actividades innovadoras, como el dar libertad y confianza a los alumnos para que opinen, dándose con esto una comunicación un tanto horizontal lo cual en un momento dado viene a ser favorable en el aprovechamiento del alumno, así me parece que lo considera el director,

Dice el director de la escuela: Favorece mucho porque hay una confianza en el alumno, porque el alumno ve en el profesor una persona amigable y confiable, como que ahora se manifiesta más rendimiento en los alumnos por la comunicación que se establece entre los alumnos y padres de familia. (E, 6:10).

De acuerdo a la evidencia empírica que se muestra, el tener mayor comunicación con los alumnos permite que el niño se sienta más seguro y tenga confianza de participar con los demás. Esta confianza y libertad propicia que los alumnos viertan sus puntos de vista, aporten sus ideas, plantean sus dudas y de esta forma tienen un mayor aprovechamiento en el salón de clases.

Yo me he dado cuenta: Argumenta el director, que cuando el maestro le da más confianza a los alumnos, estos se sienten más seguros de sí mismos, y aprenden más fácilmente, ya que toman en cuenta sus puntos de vista y opiniones, el niño se siente con más confianza, aprende mejor ya que se toman cuenta sus experiencias. (E, 14: 10).

A partir de estas ideas, al maestro se le considera como un amigo que entiende y comprende a sus alumnos y que les brinda confianza y libertad para que ellos se sientan a gusto, creando de esta forma un clima favorable que permite un buen aprendizaje. “Al propiciarse la comunicación entre los alumnos se manifiesta una mayor interacción entre los sujetos, propiciando que haya aportación e intercambio de saberes y experiencias con los demás alumnos”. (Pérez Gómez, 1998: 253). Dentro de esta relación con los alumnos, al niño se le delega la responsabilidad para que aporte ideas, sugerencias que permiten

ayudar a sus demás compañeros y de esta forma puedan construir el conocimiento, ya que en un momento dado hay una mayor participación y cooperación entre los sujetos. A partir de los comentarios recabados con el director de la escuela, en esa relación de los maestros con los alumnos, se muestra una concepción de maestro más abierto, más crítico, quien da la oportunidad a los alumnos a que participen más. Así como también cabe hacer mención que la participación del padre de familia dentro de la escuela, es de suma importancia, ya que de alguna manera viene a ser un apoyo para el maestro en la formación de sus hijos. De acuerdo a la gestión del director, se da una buena relación con los padres,

Dice el director: Es favorable, el padre busca que se le escuche para externar su opinión, ellos se acercan, platican conmigo, hay alguna relación de amistad, y otros por el trabajo, tomo en cuenta sus opiniones, hay diálogo, cooperan cuando existe algún problema con sus hijos en el aprendizaje, y yo les planteo de que manera ellos pueden apoyar a su hijos cuando no entienden alguna tarea. (E, 7: 9).

Aunado a estas ideas, la relación que se establece entre el director y los padres de familia es de amistad y de trabajo. Es importante comentar que la relación de la escuela y la comunidad se considera necesaria ya que en la formación de los sujetos en la escuela también requieren de ayuda de los padres de familia, para complementar esa educación. Sabemos de antemano que los niños antes de entrar a la escuela, ya han recibido una educación formal, por consiguiente la relación de la escuela con las familias se considera relevante en el sentido de ser un contexto inmediato a la escuela que se tiene que tomar en cuenta para llevar a cabo una educación formal. Así como también la participación de los padres hoy en día en la escuela permite que ellos aporten ideas, opiniones y sugerencias para dar solución a algún problema que se suscita en la escuela.

En esta toma de decisiones, directamente con los docentes dentro de la organización escolar, el director asume un estilo participativo, donde involucra a los subalternos, los incita a participar, toma en consideración sus puntos de

vista, sin embargo, en ocasiones por la premura del tiempo, lo realiza de manera individual, y se hace lo que se tenga que hacer, según como se muestra a continuación,

Hace alusión una maestra de la escuela: Cuando el director va a tomar una decisión, por lo general, nos consulta, nos reúne a todos, todos participamos, vemos las ventajas y desventajas, analizamos las problemáticas, y proponemos las alternativas, pero quiero recalcar, que en ocasiones por la premura del tiempo a veces únicamente lo trata de manera individual, y se hace lo que se tenga que hacer, sobre todo cuando son problemáticas de índole pedagógico. (E, 12: 10).

Desde esta lógica, en la organización escolar el director, para realizar la toma de decisiones, generalmente consulta la personal docente, los reúne a todos, todos participamos, toman en consideración nuestros puntos de vista, entre todos analizamos las desventajas y desventajas, se analizan las problemáticas y en colectivo se proponen las alternativas de solución a las situaciones problemáticas. A partir de esta evidencia el liderazgo que ejerce el director es más participativo,

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico (...) El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. (Adair J. 1990: 85).

Tomando en consideración todo lo que se ha venido mostrando, el estilo del director es más participativo, toma en consideración la participación de los docentes, consulta las ideas y opiniones para la toma de decisiones. En este sentido el director impulsa a los subalternos, los apoya, considera importantes sus aportaciones para la toma de decisiones, pero algo importante sobre este estilo, las decisiones en situaciones importantes siguen estando en las manos del director. Sobre esta misma línea, la gestión escolar que pone en práctica el director no importando el estilo que utilice, tienen que ver con varias dimensiones, como lo es la curricular, la organizativa, administrativa y comunitaria, donde se entretrejen todas las acciones que ejerce el director en la escuela, tal como se evidencia más adelante,

Una maestra de la escuela dice: Bueno el director nos dice que para hacer nuestro plan anual al interior de los grupos, debemos tomar en consideración, las dimensiones, como son la curricular, la organizativa, la administrativa y comunitaria, ya que el nos dice que a partir de estas planeaciones el va hacer su plan anual de la escuela. En la pedagógica abordamos todo lo que se refiere a los contenidos y estrategias didácticas, en la organizativa a la organización del grupo, en la administrativa lo que se refiere a la documentación, y comunitaria a la que se refiere de que manera van a participar los padres de familia. (E, 17: 8).

Dentro de esta gestión, el director es quien guía, orienta y asesora de qué manera se elabora el plan anual de parte de los docentes al interior de las aulas. Él es quien da las pautas, y sugerencias, pues se menciona de acuerdo a la evidencia que en la elaboración del plan anual, se deben tomar en consideración las dimensiones curriculares, organizativas, administrativas y comunitarias,

A partir de estos planteamientos la gestión escolar que ejerce el director debe girar en torno a cuatro dimensiones que son: Pedagógica Curricular, que hace alusión a los procesos de aprendizaje de los alumnos, así como de los fines y objetivos que se persiguen desde la escuela y la curricular. La dimensión comunitaria que apunta a las relaciones entre la sociedad y la escuela, la dimensión administrativa que hace alusión de la distribución de los materiales, de los recursos necesarios

para la consecución de la gestión de la institución educativa .La dimensión organizativa juega un papel muy importante en la gestión del director, ya que es el soporte de las anteriores dimensiones para articular su funcionamiento. (SEP/PRONAP, 2007: 35).

Es importante mencionar que dentro de esta misma gestión, el director es un líder pedagógico en el sentido de que tiene una visión clara de lo que es el desarrollo del currículum en contextos específicos, propicia el trabajo colegiado y conoce el comportamiento de sus maestros, hace el acompañamiento de los docentes, propicia situaciones para que los docentes identifiquen situaciones problemáticas, tal como se pretende mostrar,

Bueno le voy a comentar, dice una maestra: El director, si es un líder pedagógico, en el sentido de que siempre nos está preguntando si tenemos algún problema de índole pedagógico al interior del aula, cuando esto sucede nos invita a que nos reunamos en grupo colegiado, que analicemos las problemáticas entre todos, para ver cuáles son las causas y plantear las alternativas de solución desde el colectivo escolar, a demás de que siempre nos dice que revisemos el currículo, que tiene cosas buenas y que hay que recatarlas para adaptarlas de acuerdo a las necesidades de los alumnos. (E, 15: 4).

El director como líder pedagógico, es un propiciador de situaciones para que los docentes identifiquen situaciones problemáticas, de su propia práctica. En este proceso de problematización de la práctica, se hace el acompañamiento para el análisis de las diferentes problemáticas mediante el grupo colegiado, analizando las diversas causas y consecuencias de las situaciones problemáticas con miras a plantear alternativas de solución. En esta lógica el director los motiva, los incentiva a que revisen los materiales con los que trabajan para hacer adaptaciones curriculares.

El papel del director de educación básica, en el ámbito del acompañamiento pedagógico, se concibe en términos de facilitar el trabajo a los maestros y en el desarrollo profesional de los mismos, esto, lo convierte en un intermediario que posibilita que el grupo de maestros a su cargo compartan sus conocimientos y experiencias, en

poner mayor énfasis en detectar sus necesidades, y en crear un clima conducente para el mejoramiento profesional de los mismos. (Torres, et al. 2007: 158).

Esta concepción del liderazgo pedagógico, permite a los directores permite a los directores asumir una actitud más innovadora, en relación a los docentes que tienen a su cargo. Desde estas ideas el director se convierte en un facilitador del trabajo de los docentes, haciendo el acompañamiento pedagógico, ya que se convierte en el intermediario, posibilitando al grupo de maestros compartir sus experiencias y conocimientos para dar soluciones a situaciones problemáticas de índole pedagógica. En este acompañamiento el director ejerce un liderazgo pedagógico que según Pozner (1998) “se define como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección”, permitiendo en un momento el logro de los propósitos y las metas que se plantea el colectivo escolar. En este sentido el director hace el acompañamiento a los docentes propiciando situaciones comunicativas para que ellos se involucren en situaciones pedagógicas en beneficio de los propios niños.

3.9 Relación de Trabajo y Autoridad.

Al interior de una institución, existe siempre una gestión de parte del director, la cual permite en un momento dado establecer relaciones entre él y los maestros, los maestros entre sí, así como de los alumnos y los padres de familia. En todas las interacciones se puede vislumbrar un estilo de liderazgo de parte de la dirección que de alguna forma viene a determinar lo que se hace en la escuela. Casi por lo general dentro de las instituciones las relaciones que se establecen son de amistad, compañerismo, de trabajo, sin embargo, en algunas ocasiones existe conflicto y antagonismo de parte de los sujetos ya que en ocasiones no concuerdan con la forma de pensar de otros,

Una maestra alude: Bueno quiero platicarle, que la relación es normal, de trabajo, de amistad, de autoridad, de autoridad porque, no porque ordena, si no porque siempre está con nosotros, no nos deja solos, nos orienta y guía en las actividades que vamos a realizar, bueno en

términos generales con algunos de amistad, con otros de trabajo, de compañerismo, es una relación cordial, amena, pero quiero decirte que a veces hay diferencias originados por el trabajo y formas de pensar de los compañeros como en todas las escuela. (E, 1: 3).

A partir de esta evidencia empírica dentro de la organización escolar, se establecen interacciones entre los sujetos para realizar algunas actividades, así como de amistad y compañerismo. No obstante dentro de esa misma relación pueden plantearse diferencias entre los sujetos que en ocasiones son originados por sus formas de pensar y de ser. Es importante mencionar, que el director como líder, aquí juega un papel muy importante, en esa dinámica institucional, pues a través de las negociaciones y consensos que se establecen con los sujetos, se llegan a acuerdo y se realizan los trabajos en la escuela.

Con esto se da cuenta que al interior de una institución, los sujetos que interactúan son sujetos históricos sociales con sus propias características y necesidades, con formas de pensar de manera diferente, lo cual en ocasiones propicia que choquen entre sí por la no convergencia de ideales entre ellos, sin embargo, es importante mencionar que a parte de una relación de amistad, trabajo y compañerismo en la escuela, también se vislumbra una relación de autoridad, con los compañeros en el momento de tomar las decisiones en la escuela,

Argumenta una maestra: El director de la escuela es una autoridad, porque que dirige, orienta, y da indicaciones que vienen de una autoridad superior, pero la relación es amistosa, más cordial, de compañerismo, aunque te diré que yo pienso que en la escuela tiene que haber un control para que funcione bien la escuela, de lo contrario sería un desorden. Quiero comentar que a pesar de que tenemos un director, consciente, humano, es necesario que en la escuela haya un control, de todo lo que se hace para que todo salga bien. (E, 2:4).

Aunado a lo anterior, se puede dar cuenta, que al interior de la institución se entiende a la autoridad como un sujeto que dirige, orienta, da indicaciones y plantea sugerencias a los maestros que laboran en la escuela además de que

ejerce un control para que esta funcione bien. Desde esta lógica “la autoridad es el derecho a tomar la decisión final, mientras que la influencia consiste en intentar persuadir a aquellos que tienen autoridad para tomar decisiones de algún tipo” (Conway, 1986:213). Desde estas ideas, la autoridad, aparte de guiar y orientar a los docentes, es tomar decisiones y ejercer influencia sobre los demás para lograr las metas y propósitos de la misma organización escolar. También la autoridad se manifiesta, en la manera de cómo el director se dirige a los demás, y su presencia tal como se menciona a continuación,

Dice una maestro: Cabe hacer mención, que los maestros de esta escuela consideran que el director que tienen autoridad es aquel, que tiene buena presencia, por lo que sabe, por la manera de cómo se dirige con nosotras, por la manera de cómo nos trata, por la manera de cómo da soluciones a los problemas que se generan en la escuela, por la forma de cómo trata a los padres de familia, sin necesidad de mostrarse autoritario. (E, 9: 8).

El buen director es aquel que muestra una autoridad a partir de su presencia, a partir de lo que sabe, a partir de la manera de cómo se dirige con los demás, sin necesidad de caer en el autoritarismo, en otras palabras el director con autoridad es el que posee el saber para orientar de la mejor manera a los maestros. Desde la política de liderazgo (Ball, 1997:92), “el director en gran medida es responsable de mantener su escuela como una organización formal y por ende de un modo muy revelador, la escuela se convierte en la expresión de su autoridad”. Quiere decir con esto que una escuela bien organizada, es una expresión de la autoridad del director, porque hay un orden y control de todo lo que se hace dentro de ella.

3.10 Los Maestros y los Grupos en Oposición.

Se ha mencionado que mirar a la escuela desde una perspectiva de la micro política,(Ball 1987: 92), puede dar cuenta de que existen relaciones de control, relaciones de poder, se manifiesta el conflicto, así como el antagonismo entre grupos que forman los mismos maestros tal es el caso que se menciona a continuación:

Una maestra alude: Bueno voy a platicar por ejemplo un caso sobre el director, hay maestros que están de su parte, algunos maestros no, otros cumplen las indicaciones. Un grupo está de acuerdo con él, pero el grupo de Cristal, Perla y Lirio siempre están criticando el trabajo del director, siempre dicen que el director no sabe dirigir, hay otro grupo que se muestra indiferente, detrás del director dicen que está mal y delante de él, todo está bien. (E, 5 :5).

Tomando en consideración lo anterior, según los datos recabados con los maestros de la escuela, al interior de la institución existe una división, hay grupos que tienen una ideología que los hace ser diferentes a los demás, se puede ver que en la mayoría de las escuelas grandes existe diferencias entre los sujetos que en ocasiones son propiciados por el estilo de liderazgo que pone en práctica el director. Dentro de esta misma organización, se manifiesta la resistencia de parte de los docentes que no están de acuerdo con las propuestas del director y la forma de organización. Desde lógica la “oposición se basa, en cierto sentido, en la ausencia de una relación, es un choque en público de voluntades entre individuos o grupos de la organización” (Ball, 1987:137). Esta oposición, es la resistencia que se manifiesta en la medida que los docentes cuestionan y no está de acuerdo con las ideas del director y del grupo de aliados.

La resistencia, está siempre presente en la relación de poder, ejercicio del poder y resistencia se encuentran indisolublemente unidos, convertido uno en el gemelo de la otra, implicados siempre en una relación de provocación permanente (...) la resistencia es la propiedad que tienen todo cuerpo de reaccionar o de oponer una fuerza en sentido contrario y semejante a la acción de todo cuerpo. (García, María, 2005:42).

Tomando en consideración estas ideas, la resistencia en la escuela se manifiesta en la medida que se relacionan los sujetos, ya que dicha resistencia es la capacidad que tiene todo sujeto para enfrentar el ejercicio del poder que ejercen los otros. A partir de esto podemos entender “el poder como una acción sobre la acciones de los otros” (García, María, 2005:37). En esta relación se hace evidente, la resistencia de los sujetos ya que se establece una lucha entre

los aliados y adversarios. Se puede dar cuenta de que existe un grupo que está de la parte del director, lo cual le da mayor fuerza para ejercer el control sobre los demás, sin embargo, por consiguiente también se manifiesta el antagonismo entre los maestros los cuales no están de acuerdo con la forma de dirigir del director, pues lo consideran autoritario por tomar en cuenta sólo algunas personas en el momento de tomar decisiones. Ante esta situación el director al organizar alguna actividad, por lo general no reúne a todo el personal.

Dice una maestra entrevistada: Bueno le voy a platicar algo que ocurre en la escuela, cuando el maestro quiere que hagamos algo, nos llama por grupos a uno por uno para que no haya tanta política, porque estando juntos salen a relucir otras cosas y hay enfrentamientos entre los maestros, pero como nos llama por separado, tenemos que estar de acuerdo. Cuando están juntos empiezan a contradecir al director y se ve que hay más fuerza en su contra. (E, 4: 7).

A partir de estas evidencias, la actitud que asume el director dentro de su organización escolar trata de no propiciar el choque y el enfrentamiento entre los sujetos que laboran dentro de la institución, los reúne en pequeños grupos o de manera individual para tratar asuntos relacionados con el trabajo en la escuela. Desde lo que plantea (Ball, 1987: 99), “*este estilo del director se ubica dentro del interpersonal donde el director en ocasiones trata los asuntos relacionados con el trabajo de la escuela de manera individual para que de esta forma no haya polémica y divergencias dentro de las opiniones y al final de cuentas todos están de acuerdo*”.

El estilo interpersonal, pone énfasis en la interacción personal, se dan los acuerdos y negociaciones de manera individual. Dicho estilo se orienta hacia la informalidad de las relaciones, donde el director prefiere consultar a las personas en lugar de llevar a cabo reuniones para sondear las ideas y tomar en consideración las opiniones de los demás. Mediante este estilo el director logra todo lo que quiere hacer gracias a las relaciones que establece de manera individual, no necesariamente de manera colectiva. Dentro de esta relación de manera individual, se van creando compromisos con los aliados, donde el

director puede ejercer el control sobre los mediante el apoyo de sus propios aliados. Mediante esto “*el director ata a los profesores con un lazo de lealtad. (...) Esta lealtad es hacia la persona, no al cargo.(...) A cambio de indulgente estímulo y apoyo el director espera lealtad*” (SEP/PRONAP, 2008: 34).

Tomando en consideración el estilo que emplea el director, es una forma de control sobre el personal, ya que en ningún momento le conviene que el personal esté junto, pues como lo menciona la maestra, aprovechan el momento, adquieren más fuerza y empiezan a contradecir al director. Habiendo tantos grupos, al organizarse una actividad no se pueden poner de acuerdo,

Una maestra dice de acuerdo a la entrevista que se le aplicó: Bueno es que antes únicamente había dos grupos y se podía fácilmente ponerse de acuerdo, ahora no, ya que hay muchos grupos y siempre salimos en desacuerdo pero se tiene que hacer las cosas. Ahora hay una relación de autoridad con el director, es que el director te deja que opines, se puede hacer esto, sin embargo, se hace lo que él quiere, únicamente toma opinión de algunas personas, ya que en la escuela hay un grupo que está con el director y es la opinión que predomina y los demás nos tenemos que acatar. (E, 6: 7).

Anteriormente en la escuela se podía poner de acuerdo fácilmente, porque únicamente había dos grupos en pugna por el poder, no obstante, ahora existen varios grupos lo que propicia que sea difícil ponerse de acuerdo entre los sujetos, sin embargo, el director puede ejercer su poder y tomar decisiones sobre los demás. Como lo comenta la maestra, aunque no se está de acuerdo, se tienen que hacer las cosas y nos tenemos que acatar. En cierta medida esta división al interior de la institución de parte de los sujetos permite al director ejercer más el control sobre los sujetos, pues no existe fuerza y por consiguiente no hay unidad y unificación de criterios para ponerse de acuerdo, y esto es aprovechado por el director para ejercer más el control sobre los demás y lograr sus propósitos.

El poder entonces es una acción sobre las acciones de los otros, sean estas acciones presentes, eventuales o

futuras. El poder es una relación en la cual unos guían y conducen las acciones de los otros, es decir el poder no sólo reprime, sino también induce, facilita, dificulta, amplía, limita y hasta puede prohibir. (González, María, 2005:37).

Desde estas ideas el poder se manifiesta, en la relación que se establece entre grupos o de manera colectiva. Toda esta relación de poder se pone en evidencia en el momento de la acción de unos sobre los otros, especialmente en la acción que se ejerce de unos sobre los otros. Desde la misma evidencia empírica, que se menciona con anterioridad, el director deja que opine, sin embargo, al final de cuentas se hace lo que él dice, ya que en todo momento no solo te reprime si no que te induce para que se hagan los trabajos en la escuela dentro de la organización.

A pesar de que en ocasiones los sujetos no se ponen de acuerdo se tienen que hacer las cosas, porque de lo contrario se le llama la atención al maestro. Dentro de esta organización escolar los sujetos para sobrevivir de algún modo ponen en práctica algunas estrategias de sobre vivencia como el cumplir con las tareas asignadas para que haya una buena relación con el director, de esta forma para que se dé la dominación se tiene que obedecer.

3.11 Confianza y Comunicación.

Cabe destacar que dentro de la relación que se establece entre los padres de familia y el director en la escuela es relevante, ya que a partir de esto se puede ver un buen funcionamiento de la organización escolar. El apoyo del director hacia los padres se considera prioritario, ya que en un momento dado orienta y guía la forma de cómo resolver algún problema, *“Si tenemos algún problema los padres, lo platicamos y el director nos apoya, en sí hay comunicación entre padres y maestros, cosa que en años pasados no la había”.* (E, 8: 9). Es importante mencionar, que de acuerdo a la evidencia, se hace mención de que antes de este director, hubo otro, por lo cual, ellos hacen comparaciones de un director y otro. Según comentarios de la madre entrevistada se puede dar cuenta que ahora en la escuela ha cambiado la forma de ser del director, existe

más apoyo de parte del director hacia los padres de familia, hay más comunicación que en años pasados,

Una madre de familia hace alusión: En años pasados, no había comunicación, ahora yo veo que mucha comprensión, siento hasta que los niños han avanzado, porque si antes le decíamos algo al maestro, agarraba a nuestros hijos de encargo, por ejemplo antes el maestro X era muy malo, para mí pienso que el cambio es el director, antes era diferente no había confianza y comunicación, nunca nos atrevíamos a hablar, nunca tenían tiempo para nosotros. (E, 8: 6).

La concepción que se tiene del director en su organización ha cambiado, ya que de acuerdo al estilo de liderazgo que pone en práctica se puede evidenciar que hay mucha comunicación con los padres de familia, existe más comprensión y por consiguiente los niños han avanzado, porque se da otra relación con ellos, pues como menciona la madre de familia, “antes si nos quejábamos que el niño estaba mal, el maestro lo agarraba de encargo”. (E, 6: 5). De acuerdo a las ideas de la madre de familia, se considera que el cambio que hoy en día se da en la escuela, se debe a que el cambio es el director. Es importante recalcar que de acuerdo al estilo de dirección que se ponga en práctica en una escuela, de alguna forma influye lo que hagan los demás maestros al interactuar en el aula. Se considera necesario comentar que el tipo de gestión del director, de algún modo va a influir en las actitudes que asumen los docentes frente a los padres de familia y los alumnos, “Yo creo que con el nuevo director las cosas funcionan bien, los maestros trabajan ya son más comprensivos, son más amables, permiten que los padres estén al tanto de los logros de nuestros hijos, se ven los resultados”. (E, 12: 4).

Tomando en consideración la evidencia, se puede mostrar, que de acuerdo al estilo de liderazgo que pone en práctica el director, es como este en ocasiones influye y determina sobre lo que los docentes hacen dentro del aula y la relación que establecen con los docentes, alumnos y padres de familia. Un ejemplo de ello, es que los docentes son más empáticos con los alumnos se preocupan por los problemas de los alumnos, que entienden las necesidades y

sentimientos de los niños,

La empatía la vamos a entender como la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas con empatía son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones; por eso poseen normalmente mucho reconocimiento social y popularidad, ya que se anticipan a las necesidades antes incluso de que sus acompañantes sean conscientes de ellas y saben identificar y aprovechar las oportunidades comunicativas que les ofrecen otras personas.(SEP/PRONAP,2007:38).

Desde esta perspectiva tanto el director como los docentes asumen una actitud empática con los alumnos y padres de familia, ya que en un momento dado en tienden las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, el docente es considerado más comprensivo, ya que es capaz de entender a los sujetos, tiene la capacidad de escuchar a los demás y entender los problemas de los otros.

3.12 Los Maestros Comprensivos.

De acuerdo a la actitud que asume el maestro frente a sus alumnos y padres de familia se les cataloga como comprensivos, porque los apoyan, orientan en algún problema que enfrentan en la escuela, “Yo veo que hoy el maestro, es más comprensivo, ahora me apoya, si mi hijo está mal me invita a que le ayude, yo veo que hay una relación entre la escuela y los padres de familia”. (E, 6: 5).

Tomando inconsideración esta evidencia que se muestra, se vislumbra que la relación con los padres de familia es más comprensiva, más humanitaria, ya que en un momento dado, el maestro se preocupa por los problemas que puedan tener los alumnos, así como también invita a los padres a que participen con el maestro para dar solución a las dificultades que enfrentan los alumnos en el salón de clases,

Ahora los maestros platican con nosotras, argumenta una mamá: Se preocupan que problemas tienen en casa, tratan de ayudarnos, nos orientan para que visitemos otras instancias, y la ayuda es reciproca entre el maestro y padre de familia, de lo contrario no se puede solucionar el problema. Los maestros se acercan más a nuestros hijos, están más al tanto de sus problemas se preocupan porque no aprenden, nos mandan traer para platicar con nosotras sobre lo que está pasando en casa. (E, 10: 8).

Según comentarios de la madre de familia, actualmente(El comentario surge debido a que anteriormente tenían una directora y ahora tienen un director), hay más relación entre la escuela y la comunidad, cosa que hoy en día se ha favorecido mucho, por el estilo de liderazgo que pone en práctica el director de la escuela. La participación del padre de familia en la gestión escolar, es de suma importancia, ya que en la actualidad se requiere de mayor participación social para la solución de los problemas escolares y el buen funcionamiento de la escuela. Dentro de esta participación es relevante escuchar al padre de familia, que dé a conocer sus opiniones, para que de esta forma sean compartidas hacia las demás, y puedan apoyar al maestro con los problemas de sus hijos,

Una madre de familia argumenta: Tenemos que apoyar al maestro, sin nosotros el maestro no puede hacer nada, y nosotros sin el apoyo del maestro no podemos hacer las cosas, tiene que haber siempre una cooperación, ahora ya somos escuchados, toman en cuenta nuestras opiniones, nuestras inquietudes, lo que antes no era así. Es una gran ventaja ya para nosotros como o padres de familia, ya estamos más al tanto de lo que les sucede a nuestros hijos en la escuela, y así de manera conjunta damos solución a los problemas que aquejan a los niños. (E, 5: 8).

Según se puede ver, hoy en día, de acuerdo a los comentarios de la madre de familia, la participación del padre en la escuela es importante, pues hay un apoyo mutuo tanto del padre como del maestro para la solución de las dificultades que presentan los alumnos en la escuela. De acuerdo a las evidencias que se muestran, tiene que haber una cooperación de los padres de familia, pero para ello tienen que ser escuchados para que puedan plantear

sus inquietudes, cosa que antes no era así. Es pertinente mencionar que al escuchar las opiniones e inquietudes del padre de familia, permite de alguna manera apoyar el funcionamiento y organización de una institución.

3.13 Comprensión entre Maestros y Niños.

Como ya se ha mencionado, la comprensión del maestro hacia los niños va en el sentido de que los guía y orienta cuando los niños tienen un problema o no cumple con esa tarea, en ningún momento se muestra autoritaria, sino que pide una explicación. La maestra con los niños es comprensiva, se pone a dialogar con ellos, si un niño no lleva la tarea, le pide explicaciones el por qué no cumplió con la tarea,

Una madre de familia dice: Yo puedo ver, que si hay una comprensión entre el maestro y el alumno, la maestra es amiga, en ella los alumnos encuentran apoyo, se da mucha comunicación entre la maestra y el niño, bueno le diré que esto se debe a que existe un buen director en la escuela ya que él es muy comprensivo con los maestros y padres de familia. Me he dado cuenta que en el salón de clases por parte de la maestra, hay mas comprensión hacia los alumnos, pues los entiende, les tiene paciencia y les despierta mucha confianza. (E, 6: 5).

Aunado a estos planteamientos, la relación que se establece entre el maestro y los alumnos, es comprensiva, es de amistad, de apoyo, así como también existe mucha comunicación entre ambos. Dentro de esta relación de algún modo se manifiesta una empatía de parte del maestro hacia los alumnos, ya que el maestro de alguna forma se pone en el lugar del niño, lo comprende, lo entiende, se considera un amigo del niño, que lo apoya y lo orienta en la realización de las actividades escolares,

Dice una maestra: Ahora que los alumnos ya son de grado superior, se enfrentan a más problemas, porque ya están en los cambios tanto físicos como psicológicos, tienen más distracciones, y yo trato de comprenderlos, me platican sus problemas, los escucho y los oriento trato de ser su amiga, ya que en ocasiones se sienten solos y

creen que nadie los comprende. (E, 15:10).

El papel del maestro al interior del aula, es el que guía y orienta a los alumnos para que vayan construyendo su realidad social. En esta construcción el maestro asume una actitud de empatía, ya que en un momento dado hace un acompañamiento con el alumno dentro del mismo proceso para entender y comprender las diversas problemáticas a las cuales se enfrentan los alumnos dentro y fuera de la escuela. Atender a la diversidad, es mostrar una actitud tolerante y de respeto a los demás. Cada uno de los alumnos al llegar a la escuela tiene diferentes problemáticas, tiene diferente cultura, diferentes experiencias, ya que los integrantes del grupo son diversos, por lo consiguiente el docente debe propiciar situaciones de tal manera que los alumnos también acepten a sus compañeros,

Una maestra argumenta: Yo me doy cuenta de estas diferencias, entre los alumnos y a la vez propicio que ellos mismos se respeten, ya que por la gran diversidad cultural, en ocasiones no se aceptan, y yo trato de que se integren, que convivan entre ellos mismos a pesar de los problemas que puedan existir. Pongo en práctica dinámicas de integración, y sobre todo trabajamos con los valores de la tolerancia y el respeto para que los alumnos establezcan buenas relaciones entre sí. (E, 12: 8).

Aquí el maestro juega un papel de suma importancia ya que al asumir una actitud de respeto y tolerancia reconoce que en el grupo hay actitudes diferentes, que los niños tienen intereses distintos, que tienen formas de pensar diferentes, con ansiedades y temores. Partiendo de lo que se ha mencionado, que existiendo un buen director todo cambia, se puede hacer alusión de que el estilo de liderazgo del director hacia el personal docente, repercute en la relación que tiene el maestro con sus alumnos, pues la actitud del director dentro de sus gestión por lo general se preocupa por los problemas que aquejan a sus maestros, y se considera un miembro más dentro del grupo que conforma el personal docente, “Comenta el director, cuando un maestro tiene algún problema, lo ayudo, lo escucho, y trato de orientarlo para que salga adelante y se sienta bien en la escuela” (E, 10 : 9).

De acuerdo al estilo de liderazgo que emplea el director, la actitud que asume el director, es empática, ya que en un momento dado se preocupa por ellos, los ayuda, los escucha, atiende a sus necesidades de cada uno de ellos sin invadir la privacidad de los sujetos. Desde esta perspectiva el director es alguien, que actúa de manera democrática, ya que en todo momento, propicia condiciones para que los docentes estén en un clima favorable en su trabajo. Para ello el director desde esta evidencia utiliza el dialogo, como un medio de comunicación con los docentes, asumiendo una actitud de humildad ante las situaciones emocionales de los docentes.

El director asume una actitud de humildad, respeto y atención frente a otro ser humano; escucha quejas, peticiones y sugerencias de los seguidores, lo cual se traduce necesariamente en la obligación de darles una respuesta afirmativa, sino atender a una necesidad emocional; un líder visionario entiende la necesidad de que su gente ventile y exprese todo aquello que le molesta o necesita. (SEP/PRONAP, 2007: 23).

Desde estas ideas, el papel del director es el de un visionario que atiende a las necesidades de los docentes, con humildad y respeto sin transgredir su privacidad, para ayudarlos y orientarlos en las diversas problemáticas que les aquejan tanto laborales como emocionales. En esta idea, el liderazgo que ejerce el director ante los docentes, es para que los maestros estén bien y puedan ejercer su trabajo en un ambiente y clima favorable dentro de la institución.

Como se ha venido mencionando, el liderazgo del director en la dinámica institucional, de alguna forma influye y determina los que los docentes hacen en el aula, tal es el caso del manejo de las estrategias didácticas en el manejo de los contenidos con los alumnos. Es así como en este capítulo, se trata de mostrar, el liderazgo que ejercen los docentes en el manejo de las estrategias didácticas con los niños. Así como de la influencia que el mismo director ejerce en el manejo de las estrategias dentro de las aulas. También en este apartado se muestra, como es la dinámica con los alumnos, cuales son las concepciones que tienen los maestros en relación a lo que es enseñar, aprender, el papel que

juegan como guías del aprendizaje y el papel que ha de jugar el alumno ante este liderazgo.

3.14 Inteligencia y Táctica del Director.

Tomando en consideración que la gestión y organización escolar son las diversas acciones que ponen en práctica los directivos para el logro de las metas y los objetivos dentro de la escuela. Esta a su vez para llevarse a cabo en ocasiones por la misma diversidad de pensamientos del colectivo escolar, existen divergencias de opiniones entre los sujetos que interactúan en la escuela, por lo que el director pone en práctica diversas estrategias para organizarla y tomar decisiones,

Una maestra de la escuela dice: Bueno el maestro para aplicar su autoridad es inteligente y tiene táctica para poder manejar al personal que trabaja. Por ejemplo él selecciona quien debe llevar cierta comisión, él comenta que en cada comisión debe haber gente responsable, pero algunos maestros no están de acuerdo, por ejemplo dice una maestra que debemos rifar las comisiones y los grupos, pero el director argumenta que el maestro debe estar en un grupo de acuerdo a su capacidad para que no haya problemas con los padres. (E, 8: 5).

Para el buen funcionamiento de una escuela, en ocasiones el director ha de tomar las decisiones, pero argumentando al maestro porque se hace de esta forma, ya que en un momento la escuela tiene presiones exteriores como las autoridades superiores, los cuales exigen buenos resultados y la presión de los padres de familia sobre la dirección, pues exigen que sus hijos tengan maestros capaces para que aprendan. Al interior de una institución, existe una serie de fuerzas que influye en lo que hace el director como la actitud que asumen los maestros y los padres de familia. De alguna forma para que la escuela funcione bien en ocasiones esta actitud es favorable, pues se explica a los actores el porqué se toma dichas decisiones.

Dentro de la institución el director como una autoridad en ocasiones no logra

tener el control de su personal y para ello tiene sus propios contactos que le dan información sobre algunos maestros, *“Bueno es muy exigente en ocasiones para algunos y para otros no, en la escuela los intendentes son los contactos para controlar al maestro, pues como director en ocasiones no se da cuenta de lo que hacen los maestros para vigilar si te sales a la hora del recreo o platicar con los compañeros”*. (E, 7:5).

Según las evidencias, en la relación del director con su personal de acuerdo a los comentarios expresados por la maestra entrevistada, el director ejerce el control sobre los maestros a través de otras personas, como lo son los intendentes o personal de apoyo. En este sentido el director mediante sus contactos se da cuenta de lo que sucede en la escuela y es así como tiene vigilados a algunos de los docentes. A partir de estas ideas dentro de la escuela el director tiene sus propios aliados, pero también tiene a docentes que constantemente vigila para ver si están cumpliendo con su trabajo dentro del aula.

Estos sujetos se convierten en aliados del director para poder controlar el personal y a los adversarios, aquí el punto importante es la capacidad del director para manejar y hacer frente a esos retos, para esto es decisivo el conocimiento, el cultivo y el uso de los aliados, que en ocasiones son recompensados por el director para tenerlos de su parte. (Ball 1987: 98).

Tomando en consideración estos planteamientos, el director de la escuela tiene sus propios aliados, que le ayudan, que le dan información, sobre lo que sucede en la escuela cuando él está ocupado en la dirección. Dentro de esta dinámica, los aliados del director le ayudan a ejercer el poder y control sobre los adversarios. Desde esta perspectiva también al poder se le concibe como la relación que se establece sobre los otros, y que en ocasiones el director lo ejerce con la ayuda de los demás.

Después de haber mostrado las diversas estrategias que pone en práctica el director y las nuevas relaciones que se establecen entre los sujetos a partir de esta gestión en la escuela estudiada, se puede mirar que la escuela cuenta

con diversos docentes con diferente formación, con diferentes formas de pensar, donde la organización del director está mediada por el liderazgo. Dicho liderazgo se va construyendo a partir de la relación que se establece entre el director y la Comunidad Escolar. También de alguna manera se muestra la forma de cómo se establecen las relaciones entre los docentes y sus alumnos así como con los padres de familia. Aunado a lo anterior todos estos planteamientos tiene mucho que ver con las formas de organización que se construye en esa dinámica institucional.

En este mismo sentido, se puede mostrar que la gestión del director, de alguna forma viene a influir en las nuevas relaciones que se establecen entre los sujetos dentro y fuera del aula. Un ejemplo de ello es cuando los docentes se enfrentan a alguna situación problemática de índole pedagógico, sugiere, hace el acompañamiento, propicia situaciones para que en colectivo escolar se propongan alternativas para dar la solución a las situaciones que enfrentan los docentes, como son las formas de cómo organizar a sus alumnos en el salón de clases.

Tomando en consideración, lo que se plantea en el capítulo II sobre las estrategias que emplea el director para organizar la escuela, estas a su vez generan nuevas relaciones en los sujetos, como relaciones de poder, de control, de autoridad, de trabajo y grupos de oposición. También se muestra como a partir de estas formas de organización de la escuela, los padres de familia apoyan más en las tareas escolares, los compañeros se ayudan entre sí cuando se enfrentan a situaciones problemáticas, se da el trabajo con más confianza y libertad, existen ambientes favorables en el aula con los alumnos, los docentes son más comprensivos, se empiezan a construir las comunidades de aprendizaje donde los docentes se apoyan y comparten saberes, experiencias para proponer alternativas a alguna situación problemática.

COMENTARIOS FINALES

Entendida a la realidad social como algo que está en constante cambio, que los fenómenos que ocurren allí son únicos e irrepetibles. Por tal razón no es posible comprenderlo e interpretarlo mediante un método cuantitativo, si no que para el estudio de una realidad social, se requiere de una metodología cualitativa que permita interpretar los significados desde los propios sujetos para generar nuevos conocimientos. A partir de esto los comentarios finales que se pueden hacer en relación a esta investigación es lo que se muestra a continuación:

Desde las evidencias encontradas, se concibe a la gestión escolar, como las diversas acciones que se dan de manera dinámica, por el colectivo escolar orientado a mejorar la organización de la escuela, las iniciativas, los esfuerzos, los espacios escolares, las relaciones entre los sujetos que integran dicha comunidad. En esta misma lógica se entiende a la gestión como la posibilidad de poner en marcha el trabajo colectivo e interactivo que permita la toma de decisiones conjuntas en donde cada uno de los sujetos que en ella participan sean vistos en toda la potencialidad de los aporte de cada uno de ellos, y en donde *“todos los miembros de la comunidad educativa en función de sus capacidades y competencias puedan y deban intervenir en la gestión del centro”* (Antúnez. 1993: 61).

En este sentido, la gestión en la escuela no únicamente se centra en el director, si no que se involucra toda la comunidad escolar, como alumnos, docentes, padres de familia y autoridades educativas, quienes persiguen un fin común en beneficio de todo el colectivo escolar. Cabe hacer mención que toda esta gestión y organización escolar se encuentra entrecruzada por los diversos estilos de liderazgo que ejerce el director dentro de esa dinámica institucional, por mencionar algunos (interpersonal, antagónico, participativo, administrativo y democrático, transaccional y transformacional). Como se ha venido mencionando en el desarrollo de todo el trabajo, la gestión y organización esta mediada por el liderazgo que pone en práctica el director dentro de la dinámica

institucional. Por mencionar alguno, también pone en práctica el liderazgo transformacional, ya que en un momento dado es,

Un líder que establece metas y objetivos (...) motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban (...) son más carismáticos a los ojos de sus seguidores, suscitan lealtad a la organización, inspiran respeto y son capaces de saber qué es lo más importante (inspiración), lo que normalmente se traduce en una misión y en un esfuerzo de la respuesta de sus subordinados. (Bass, Bernard, 1990:26-35).

Tomando en consideración estas ideas, el líder es alguien que establece metas, y objetivos conjuntamente con el colectivo escolar, es alguien que motiva a sus seguidores, asume una actitud carismática a los ojos de sus seguidores y estos a su vez asumen una actitud de lealtad a la organización de la escuela. Para seguir haciendo los comentarios finales de este trabajo, quiero partir también de las ideas que plantea Sylvia Schmelkes, quien menciona,

Que el concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye; la organización escolar es, junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable; y para que esta gestión sea adecuada, dicho responsable ha de tener la capacidad de liderazgo, el cual debe estar vinculado con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos (...) Pero la gestión no se reduce a la función del director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y la hace participar en las relaciones que, a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa, incluyendo la comunidad exterior. (SEP/PRONAP, 2002:126).

Tomando en consideración estos planteamientos, se puede concluir, que la gestión escolar, son las diversas acciones que pone en práctica el director dentro de la organización escolar. Pero esta gestión no únicamente se centra en el director, sino que se involucran a todos los miembros de la comunidad escolar como lo son los alumnos, personal docente y padres de familia. Dentro de esta gestión y organización el director juega un papel de suma importancia,

pues dicha organización se encuentra mediada por el liderazgo que el mismo ejerce en el colectivo escolar.

Por tal motivo, el estudio de la organización escolar de la Esc. Miguel Hidalgo, se realizó mediante una investigación de corte interpretativo con el propósito de comprender cada una de las acciones que se dan dentro de la institución. Esta investigación adquiere sentido en la medida de que se da cuenta de los sentidos y significados que están dentro de las acciones de los sujetos que interactúan dentro de la institución escolar. Dichas acciones son interpretadas y analizadas, las cuales muestran que las estrategias que emplea el director para organizar la escuela, dan origen a nuevas relaciones entre la Comunidad Escolar.

Cada uno de los hallazgos que se encontraron dentro de esta investigación me llevó a comprender como las estrategias que emplea el director para la organización de la escuela, tienen implicaciones y se establecen nuevas relaciones con los sujetos que interactúan dentro de la escuela. Dicha organización de parte del director también está configurada por la propia cultura de la escuela, y por la dinámica institucional, ya que esta organización se construye a partir de la relación que se establece con los sujetos.

Desde esta lógica se puede mostrar, que las estrategias que emplea el director para organizar la escuela, está en función de los propios docentes, pues como se ha mencionado en algún momento, a diferencia del director anterior, ahora el director ya toma en consideración nuestros puntos de vista para organizar la escuela, pues asume una actitud democrática y empática en relación con los docentes, con los alumnos y padres de familia. Sin embargo, cabe hacer mención que estas formas de organización no a todos les parecen pues surgen los grupos de oposición y se dan las confrontaciones entre ellos. Dentro de esta nueva organización surgen nuevas relaciones entre los sujetos, pues hay más participación de parte de los docentes, de los padres de familia en las tomas de decisiones. Desde esta lógica,

La escuela como organización es una realidad socialmente construida por los miembros que la componen, a través de procesos de interacción social y en relación con los contextos y ambientes en los que funcionan. Como organización construida de este modo, la escuela genera estructuras, roles, normas, valores y redes de comunicación informales en el seno de la estructura formalmente reglamentada que queda, en este caso redefinida. (Escudero M. 1998: 88).

Desde estas ideas, se muestra como la organización escolar, se construye a partir de la realidad de los propios sujetos que conforman la institución. En este proceso de seducción por parte del director para hacer las cosas, pone en juego diversos estilos de liderazgo que le permite fortalecer más la participación de los docentes, de los alumnos y padres de familia. Un ejemplo de ello es el estilo participativo, donde involucra a los subalternos, los incentiva a participar, los estimula, toma en consideración sus propuestas, hace un análisis de cuáles son las más pertinentes y toma en consideración aquellas que son apoyadas por todos para la toma de decisiones. Sin embargo, es importante mencionar que en los asuntos más importantes las decisiones finales las toma el director.

En este proceso organizativo de parte del director, se juegan varios estilos de liderazgo que hacen que los miembros de la comunidad escolar se involucren en las actividades que realizan en la escuela. Uno de ellos es el estilo interpersonal, donde el director cabildea con algunos docentes para organizar las actividades en la escuela, posteriormente ya en la reunión general, estos mismos lo apoyan para organizar la escuela como él lo había pensado. Otro de los estilos que se ponen en práctica es el antagónico, pues el director tiene sus propios aliados, que le apoyan para la toma de decisiones en la organización escolar.

En este ejercicio de la gestión por parte del director se encuentra entrecruzado, por las negociaciones, de los docentes y el director, hay acuerdos, se establecen las relaciones de poder, de control. En estas nuevas relaciones que se establecen a partir de las estrategias de organización que pone en práctica

el director, hay más participación de los padres de familia, los docentes se involucran más en las actividades que se planean y surgen los grupos de oposición. El director tiene sus propios contactos para vigilar si los docentes trabajan o no trabajan. Al final de cuentas se concluye que las formas de organización que pone en práctica el director en la escuela generan nuevas relaciones entre los sujetos que allí trabajan y se resignifican las prácticas bajo las nuevas formas de organización escolar.

Es importante mencionar que la escuela como institución, ya tiene una realidad construida por los sujetos, y que estos actúan en relación a los otros, así como también las formas de organización de parte del director, tiene que ver mucho por la misma dinámica institucional y por los estilos de liderazgo que son mediados por la gestión que realiza el director en la escuela. A partir de las evidencias que se muestran en este trabajo, se puede dar cuenta, de cómo al interior de una institución en esa dinámica que se observa, se observan relaciones de poder, existe un poder y un control, de parte del director hacia los demás, así como también existen negociaciones entre los sujetos, se delegan responsabilidades, en un momento dado existen grupos de poder que de alguna manera a veces influyen en las tomas de decisiones.

Cabe hacer mención, que dentro de esta organización escolar, existe una dinámica entre lo instituido e instituyente, ya que en un momento dado de parte del director, respetando la diversidad de los sujetos que integran la institución, el director propicia situaciones para el trabajo colectivo, ya que se observa una mejor participación de los docentes en la toma de decisiones, así como de los padres. De acuerdo a las evidencias y el análisis que se realizaron de los datos, se puede dar cuenta, como la organización escolar está mediada por los *“estilos de liderazgo de parte del director, los cuales son determinados por la dinámica institucional”* (Ball, 1987:92). Cabe hacer mención que de acuerdo a la organización que se manifiesta en la escuela, se pueden mostrar otros tipos de relaciones entre los sujetos. A partir de lo que se ha mostrado en este trabajo, se puede mencionar, que dentro de esta institución ya existen prácticas construidas, que de alguna forma vienen a influir en la manera de cómo se

organizan en la escuela los docentes, ya que cada uno de ellos tiene sus propias concepciones y formas de pensar.

Otra de las conclusiones que se pueden dar, es que desde la dirección hasta las aulas, existe una comunicación con los docentes, con los alumnos, ya que el director está al pendiente de lo que sucede en las aulas. El director establece una relación de confianza, propicia un clima favorable en la escuela, y existe una buena relación con los padres de familia. Algo que se puede concluir también, es que el director en el momento de dar solución a una problemática, recurre a sus compañeros de la escuela para darle solución conjuntamente, propicia el trabajo colectivo en su gestión escolar para la toma de decisiones de manera conjunta y de esta forma sacar adelante los trabajos de la comunidad escolar.

Cabe hacer mención que desde el momento que se inicia con la construcción de este trabajo, se parte de revisar y analizar cuáles son las estrategias que emplea el maestro en el manejo de los contenidos de aprendizaje en la escuela primaria, sin embargo, en la medida de que se va construyendo, se fueron descubriendo cosas que muestran una realidad o una fotografía de lo que ocurre en la escuela por dentro (Woods, 1986: 47).

También se puede mencionar, que el estudio y análisis de esta realidad de la “vida en las aulas” (Jackson, Philip, 1992:77), proporciona elementos a los docentes para descubrir como es la vida cotidiana al interior de las aulas, cuales son las concepciones que tienen los docentes, cual es su actitud ante los alumnos, como se establecen los acuerdos, como se dan las negociaciones y de qué manera se establecen los roles (Postic, 1998: 85).

A partir de las evidencias que muestra este trabajo, da elementos para que los docentes analicen el currículum oculto (Stephen Kemmis, 1993: 78), y de esta manera los directores puedan replantear sus estilos de liderazgo, los docentes por su parte replantean sus estrategias didácticas para que respondan de acuerdo a las necesidades contextuales de los niños, y elaborar nuevas

propuestas de intervención. Todo esto que se menciona tiene que ver con las formas de organización del director en la escuela, ya que a partir de ella se establecen nuevas relaciones entre los sujetos, pues los docentes asumen actitudes más empáticas con sus alumnos, se mejora la relación con los padres de familia, así como de la relación entre los docentes.

Una vez que se ha mencionado todo lo anterior, con la elaboración de este trabajo a la conclusión que se llega finalmente, es que las formas de organización del director dentro de la escuela tienen implicaciones en lo que hacen los sujetos en la escuela (Docentes, alumnos y padres de familia), ya que a partir de la organización de la escuela se establecen nuevas relaciones con el colectivo escolar. Así como también es importante mencionar que las formas de organización del director tienen mucho que ver con el contexto institucional, con la cultura de la propia escuela que se han venido construyendo. Finalmente se plantea que la gestión, organización y el liderazgo son acciones que se relacionan entre sí, ya una antecede al otro, pues la organización escolar se encuentra mediada por los estilos de liderazgo que el director pone en juego para que la organización logre sus metas y propósitos dentro de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Citlali. (1985) "La definición del trabajo de los maestros" Ediciones el caballito. SEP. Cultura. México.
- AGUERRONDO, Inés. "La Escuela como Organización Inteligente". Troquel Educación, Argentina. 1996.
- ANTUNEZ, S. (1994). "Claves para la organización de centros escolares". Cuadernos de educación, Cuadernos de Educación. ICE/HORSORI, España.
- ANTUNEZ, Serafín. (1993). "Hacia una gestión autónoma del centro escolar", en: Claves para la organización de centros escolares. Barcelona. Ed. ICE/Horsori.
- ANTUNEZ, Serafín (1998). "Innovación y cambio en los centros escolares" en: Claves para la organización de centros escolares. Barcelona ICE, Morsori.
- ANTUNEZ, Serafín (2004). "La organización escolar y acción directiva" en: biblioteca para la actualización del maestro. México DF. Editorial. SEP.
- AUSUBEL, David. (1983). El aprendizaje significativo. En Teorías Psicológicas.
- AVILA, Alicia (1991), "La reforma a las matemáticas en primaria". Lo posible y lo necesario" En educación matemática". México Grupo Editorial Iberoamericano.
- BASS, Bernard (1990). "El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar". En: Los directores transformacionales. España, Morata.
- BERGER, P y LUCKMAN (1994) La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu.
- BERTELY, Busquets, María. (2000). Conociendo nuestras escuela. México: Paidós.
- BERTELY, Busquets, María. (1994). La investigación etnográfica en la interpretación de las situaciones escolares y docentes.
- BOURDIEU, Pierre (1986). "La escuela como fuerza conservadora: desigualdades escolares y culturales. En la nueva sociología de la educación. SEP. El caballito, México.
- BLOCK David et, el (1996). "La resolución de problemas: Una experiencia de formación de maestros" Educación Matemática. México Grupo Editorial

Iberoamericana.

BRUNER (1984). Acción, pensamiento y lenguaje. Madrid. Alianza.

BROUSSEAU. G. (1984). "Efectos y paradoja del contrato didáctico" En la matemática en la escuela II Antología y anexo. UPN, SEP.

CANDELA, Antonia (1991). "Investigación etnográfica en el aula" México DIE, CIE, UPN.

COLL, César. Aprendizaje escolar y construcción del conocimiento. México: Paidós. 1997.

COLL, César. Aprendizaje significativo y ayuda pedagógica (1989). México Paidós.

CONSTANCE, Kamil (1986). "El niño inventa la aritmética" Madrid, Editorial Visor.

CROZIER, Michel y Friedberg Erhard. "El poder como fundamento de la acción organizada" en: El actor y el sistema. México. Alianza Mexicana. 1990.

CROZIER, M. y Friedberg, E. (1990). "Introducción: Las restricciones a la acción colectiva" , en: El actor y el sistema. Las restricciones de acción colectiva. México: Alianza Editorial Mexicana.

DELAMONT, Sara (1988). La interacción didáctica. Diálogos en educación. Cincel-Kapeluz. Colombia.

ELIZONDO, Aurora, et al. La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar. México, Paidós, (2001).

EGGLESTON, John. (1977). Los alumnos y el currículum. Sociología del currículum escolar. Buenos Aires: Troquel. Pág. 169.

ERICKSON, Frederick (1989). "Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza". En La investigación de la enseñanza II. Barcelona: Paidós Educador. Pág. 295.

EZPELETA, Justa., Furlán A. (1992). La gestión pedagógica de la escuela. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC.

FERNÁNDEZ, Lidia. "Introducción", en Instituciones Educativas. Buenos Aires, Paidós. 1994.

FOUCAULT, M. (1986). "¿Por qué hay que estudiar el poder?: la cuestión del sujeto" en Wright Mills y otros. Materiales de sociología crítica. Madrid. La Piqueta.

FUENLABRADA, Irma (1997), "La didáctica, los maestros y el conocimiento matemático" En documento del DIE. México.

FURLAN, Alfredo et. al, "La gestión pedagógica. Polémicas y casos". En la gestión pedagógica de la escuela. Santiago de Chile, UNESCO/CRELAC, 1992.

FURLAN, Alfredo. (1995). "Gestión y desarrollo institucional", en procesos curriculares, institucionales y organizacionales. México: COMIE. Pág. 253.

FREIRE, Paulo. (1990). "La pedagogía del oprimido". Siglo XXI, México, pág. 95.

FRIGERIO, Graciela y Poggi Margarita. "Las Instituciones Educativas Cara y Ceca, elementos para la gestión". Troquel Educación, serie Flacso-Acción. Argentina. 1994.

FOUCAULT, Michel. Vigilar y Castigar. México, Siglo XXI, 2004.

FULLAN, Michael (2002). "La dirección", en: Los nuevos significados del cambio en educación; Barcelona: Octaedro.

GARCÍA, María Inés. (2005). Foucault y el Poder. Sans Serif Editores. Impreso en México/Printed in México.

GEERTZ, Clifford. (1992). "Descripción densa" Hacia una teoría interpretativa de la cultura. La interpretación de las culturas. Barcelona Gedisa.

GEERTZ, Clifford. "Estar aquí" en: El antropólogo como autor. Barcelona, Paidós. 1989.

GERSON, Boris (1979). "Observación participante y diario de campo" 3- 32. En Perfiles Educativos. México: UNAM/CISE.

GIROUX, Henry. Escolarización y las políticas del currículum oculto. México 1987.

GIMENO, Sacristán José. El currículum moldeado por los profesores. En análisis curricular. UPN. 1995.

GOMEZ, Palacios Margarita.(1985). Consideraciones teóricas generales acerca de la lectura. UPN/SEP. México, pág. 264.

GRECIA, Gálvez. (1985) "La didáctica de las matemáticas". Buenos Aires.

HARGREAVES, David. Las relaciones interpersonales en la Educación. Madrid: Nancea. 1986.

HAMMERSLEY, Martín y Paul Atkinson. (1994) "El acceso y Relaciones de

- Campo” Etnografía. Barcelona: Paidós. 69, 120.
- HAMMERSLEY, Martín y Paul Atkinson. (1994), “El proceso de análisis” en: etnografía. Barcelona, Paidós.
- HERNÁNDEZ, Rodríguez. (1992). Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico. Ed. Mc. Graw Hill.
- ETZIONI, Amitai (1993). “Racionalidad y felicidad: el dilema de la organización”, “Control y jefatura de la organización” en Organizaciones Modernas. México. UTEHA.
- JACKSON, Philip. “Los afanes cotidianos” en: La vida en las aulas. Madrid Morata. 1992.
- KEMMIS, Stephen. (1986). “La naturaleza de la teoría del currículum”. En Kemmis. El currículum más allá de la teoría de la reproducción. Morata, Madrid.
- KOSIK, Karel, “Dialéctica de lo concreto”. Grijalbo, México, 1985.
- MC LAREN, Peter (1994) “El surgimiento de la pedagogía crítica” Siglo XXI, 1994. Pág. 219.
- MARTÍNEZ, M. (1995). La gestión escolar como quehacer escolar. México: UPN.
- MORENO, Monserrat. “La teoría de Piaget y la enseñanza” México (1993).
- NAMO DE MELLO, Guiomar. (1998). Nuevas propuestas para la gestión educativa. México. SEP.
- NICASTRO, Sandra, La historia institucional y el director de la escuela, versiones y relatos. Barcelona, Paidós. 1997.
- PACHECO, P. Roberto. (1988). “La función directiva en el contexto socioeducativo actual, en La gestión Educativa ante la innovación y el cambio, Madrid, Narcea.
- PASCUAL, Roberto. (1988). “Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y Calidad. Madrid Narcea.
- PASCUAL, Roberto. (1988). La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid. Narcea.
- PASTRANA, E. (1997). Organización, dirección y gestión en la escuela primaria. Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. México. DIE/CINVESTAV.
- PÉREZ, Gómez, A. (1992). “Los procesos de enseñanza aprendizaje: análisis

didáctico de las principales teorías del aprendizaje” En: Comprender y transformar la enseñanza. Madrid, Morata. Pág.

PIAGET, Jean. Psicología y Pedagogía, Editorial Ariel, España (1981).

PLAN Y PROGRAMA. (1993). Secretaría de Educación Pública. Pág. 163. Primera Edición. México. D.F.

POSTIC, Marcel. (1982).”El funcionamiento de la relación”. La relación educativa. Madrid: Nancea.

POZNER, Pilar. El directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares. AIQUE. Grupo Editor S.A. Argentina.

ROCKWELL, Elssie y Ezpeleta Justa. La escuela, relato de un proceso de construcción inconcluso. México. 1983.

ROCKWELL, Elssie. Análisis y la interpretación del acontecer cotidiano. 1987.

SANDER, B. (1996). Gestión Educativa en América Latina. Construcción y reconocimiento del conocimiento. Buenos Aires: Troquel.

SANCHEZ, De Horcajo. (1977). La gestión participativa en la enseñanza. Madrid. Narcea.

SÁNCHEZ, Puentes Ricardo. Enseñar a investigar. México, CESU-ANUIES, 1995.

SÁNCHEZ, Serrano Rolando. “La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados” México. El Colegio de México, Porrúa, 2001.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, Plan y Programas de Educación Primaria. México. SEP. 1993.

SEP/PRONAP. (1999). Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria. México D.F.

SEP/PRONAP. (2007). Elementos de Gestión Educativa que fortalecen la Educación Física.

SEP/PRONAP. (2002). Ya soy Director y ahora ¿Qué hago? En: Curso estatal del actualización.

SCHMELKES, Silvia. (1995) Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP. México.

STENHOUSE, Lawrence. Investigación y desarrollo del currículum Madrid: Morata. 1984.

- STEPHEN, Ball. "La política de liderazgo" En: El micro político de la escuela Madrid, Paidós. 1987.
- TAYLOR, S. R y R. Bogdan. (1992). "La observación Participante, preparación del trabajo de campo" y observación participante en el campo. En introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.
- TAYLOR, S.J. y Bogdan, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona, Paidós. 1992.
- TORRES, Alfonso, et al. (2007). La construcción de una nueva racionalidad en las funciones directivas y de supervisión en la educación básica del Estado de Hidalgo. Primera edición. UPN. HGO.
- TORRES, Mercedes. (2004). Gestión Escolar en: Experiencias de formación y aportaciones a la investigación e intervención. UPN. México. D.F.
- THOMPSON, J. B. (1998). "La metodología de interpretación" Ideología y cultura moderna. México UAM. Xochimilco. Pág. 473.
- VYGOTSKY. "Zona de desarrollo próximo" Desarrollo y proceso de construcción del conocimiento. UPN/SEP. México, 1994.
- WOODS, Peter. (1993). "El comienzo de la investigación" En: La escuela por dentro. Barcelona: Paidós. Pág. 160.

ANEXO 1



Construcciones del primer cuadro de la ciudad.



Mercado Municipal de la Ciudad.



Entrada y salida de los alumnos de la escuela.



Iglesia de la Virgen de los Ángeles.



Los Padres de Familia en la Explanada de la Escuela.



Catedral Metropolitana que data del siglo XVII.



La floresta, lugar de concentración de niños, jóvenes y adultos.



Biblioteca de la Ciudad.



Hotel Colonial, lugar de tradición en la Ciudad.



Sala de espera, antes de entrar a la Dirección de la Escuela.



Monumento a don Miguel Hidalgo, lugar donde se realizan Honores a la Bandera.



Homenaje a la Bandera cada lunes en la Escuela.



Sala de lectura de la Escuela "Miguel Hidalgo".



Sala de Red Escolar de la Escuela.



Patio donde los alumnos recrean sus juegos.

