



**GOBIERNO DEL ESTADO DE DURANGO**  
**SECRETARIA DE EDUCACIÓN**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE DURANGO**



**LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
CAMPO PRÁCTICA EDUCATIVA**

**PRESENTA**

**GALA SILVIA ALVARADO CALDERON**

**ASESOR DE TESIS**

**MAESTRO EN EDUCACIÓN: ARTURO BARRAZA MACÍAS**

**Victoria de Durango, Dgo., noviembre de 2007**



**GOBIERNO DEL ESTADO DE DURANGO**  
**SECRETARIA DE EDUCACIÓN**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE DURANGO**



**LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA**

***GALA SILVIA ALVARADO CALDERON***

**Victoria de Durango, Dgo., noviembre de 2007**

**Dedicatoria**

A Dios por darme un día más de vida

Mi gratitud y fe.

A mis hijos Ismael, Gala Yareli y Vladimir porque este trabajo lleva en cada palabra el tiempo que les robé, su paciencia y su generosidad. Porque son la esencia que me da vida.

Los amo.

A mi madre, mi esposo y hermanos por estar conmigo siempre.

Mi amor y agradecimiento.

A mi Asesor el Maestro Arturo Barraza Macías

A los catedráticos de la Universidad Pedagógica de Durango

A la maestra Directora “Ireth”

Mi reconocimiento y admiración.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>LA COMPLEJIDAD DE UNA TAREA COTIDIANA</b>	
Mi andar investigativo	4
La tarea sustantiva del director	9
En el terreno de los hechos	11
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>LA ESCUELA: LUCES Y SOMBRAS DE UNA REALIDAD</b>	
Con los pies en la tierra.....de la escuela	14
.....y la escuela se hizo	15
El recuento de los logros materiales	16
El personal docente y de apoyo	16
El centro de la acción educativa: los alumnos	18
Un pilar importante de la escuela: los padres de familia	19
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>LA TOMA DE DECISIONES: UNA DIMENSIÓN DEL PODER</b>	
Una atribución legítima	20
Delegar autoridad, compartir responsabilidad	29
La dirección entre dos aguas: democracia y autoritarismo	32
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>EL REGLAMENTO: UN ALTO A LA INDISCIPLINA INSTITUCIONAL</b>	
Todos en orden	38
El cumplimiento escrupuloso de derechos y deberes ¿asegura la eficacia?	39
Indicios del desorden	45
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>LAS COMISIONES, LOS IMPREVISTOS: DEL PRIVILEGIO A LA INCONFORMIDAD.</b>	
Un universo de exigencias	57
Los hilos de la manipulación	59
Los poderes no ejercidos	63

Ya ando buscando permuta	66
La fragilidad de un valor: el respeto	68
Intereses distanciados: el conflicto	70
CAPITULO 6	
EL NIÑO EN LA CALLE: LA COLISIÓN DE LAS NORMAS	
Tocando los linderos jurídicos	75
Principios y valores: el clima ético de la escuela	77
¡Despáchalo! .....¡se me va!: Directora, el brazo ejecutor	79
Las emociones del momento: un factor ineludible	90
CAPITULO 7	
LA COMUNICACIÓN: EL SECRETO DEL ÉXITO	
Un acto de voluntad	92
La palabra inconsciente de una jerarquía consciente	94
Los traspies en el acto comunicativo: en el pedir está el dar	96
Comunicación con el exterior	99
¿Hurto o cesión de la participación?	104
La comunicación, una cuestión de inteligencia	105
La organización que no se comunica no existe	110
CONCLUSIONES	113
LISTA DE REFERENCIAS	121
ANEXOS	126

## Introducción

La Reforma Educativa de 1993 en México ha sido una estrategia para impulsar una nueva orientación a la labor de la escuela para que propicie mejores resultados en el servicio que presta.

Asumida como propósito, la calidad educativa está exigiendo una modificación principalmente en los roles del profesorado, destacando desde luego la relevancia del papel del director escolar.

Su función está relacionada estrechamente con la eficacia pues ésta se ha convertido en una variable explicativa de los logros que ofrece la escuela y el impacto que ello produce y en la que desde luego, se evidencia la habilidad y la capacidad del director; de su identificación con la escuela y de la creación de un equipo de trabajo que confluye en intereses y propósitos comunes.

Este es precisamente su principal desafío, alcanzar la calidad educativa a través de la eficacia de la escuela. Pero la frase no supone solamente buenos propósitos, el mensaje es más profundo, su interpretación llega hasta las hundidas raíces de las prácticas empíricas de la dirección que piden y exigen también una renovación para que, en la medida que el contexto de la escolaridad cambie, los directores reenfoquen su trabajo de tal manera que los centros educativos puedan modificarse en concordancia con la población a la que sirven.

Ese es el reto de la nueva dirección, es inevitable ciertamente su contribución en la búsqueda de soluciones que mejoren la educación pública porque de suyo esa es la responsabilidad.

En esta delegación que hace el Estado en su persona ha generado, por lo que representa, se conceptualice como líder, gestor, administrador o manager, términos que surgen del ámbito administrativo porque la función directiva consiste precisamente en administrar.

En este aspecto hay que mirar más hacia adentro porque guarda la máxima tarea del director, la más sustantiva, la que está siempre presente y que es ciertamente transversal porque se desplaza por todas las dimensiones del trabajo docente: la toma de decisiones.

Ésta es inherente a la función directiva, le viene por añadidura al cargo, no puede ser de otra manera, porque al ser quien encabeza una institución es también quien tiene que resolver infinidad de situaciones que a diario se manifiestan en la escuela.

Quien suponga que tomar una decisión es de lo más sencillo lo hará porque el individuo vive inserto en su campo, porque está presente en todo lugar y a toda hora; pero la importancia no estriba sólo en eso, lo radical es también qué se decide, para qué se decide y quién decide, porque no se puede perder de vista que en la escuela hay más de uno y las situaciones que se viven también les atañen y las decisiones que se toman también les alcanzan.

Indudablemente es el punto delicado, lo que es necesario mirar, hurgar para identificar qué sucede, el por qué de lo que se hace, la razón de lo que se vive en la escuela y en todos los actores interrelacionados, qué papel juegan en ello, pero eso solamente se puede lograr allegándose a la intimidad de la vida escolar.

Por lo anterior, en esta investigación la toma de decisiones es el objeto de estudio, tema que reviste una gran importancia en este momento específico de la historia ya que es determinante en el funcionamiento y eficacia de todo centro educativo.

Para el mejor manejo y análisis de los hallazgos obtenidos en la realización de esta investigación, hube de agruparlos en categorías, de esta manera se me facilitó su interpretación.

Así mismo este informe de resultados se presenta por capítulos que con detalle describen los hechos.

En el primer capítulo se aborda la forma en que se da la inmersión en la investigación, los alcances que tiene, su delimitación, la pregunta fundamental convertida en el eje de esta producción así como la dimensión de análisis abordando el tipo de investigación realizada.

Se describe la perspectiva y sus características, se procede también con las de la unidad de análisis y su contexto e información sobre la directora seleccionada para los fines de este estudio.

El segundo capítulo contiene la narrativa de mi entrada al campo y la descripción de la historia de la escuela y los maestros, alumnos y padres de familia que conforman la comunidad educativa.

El tercer capítulo versa sobre el desarrollo de las categorías empíricas en las que la toma de decisiones transita por todas ellas llevando consigo elementos que le dan a la vida escolar una característica muy peculiar.

En el cuarto capítulo aborda lo relacionado con una herramienta de control para la indisciplina institucional: el reglamento, los destinatarios principales y el impacto de su ejecución.

El quinto capítulo plantea la situación que genera la asignación de comisiones más los imprevistos que en algunos de los maestros, producen un sentimiento que va desde el privilegio hasta la inconformidad.

El sexto capítulo explica un hecho relevante y de cuidado: el niño en la calle, en ello se muestra cómo a través de la toma de decisiones las normas internas como externas entran en colisión colocando riesgosamente al grupo docente en las inmediateces del campo jurídico.

El séptimo capítulo hace referencia a la comunicación, actividad inherente al individuo, los tipos de actos comunicativos que se dan al interior de la organización y las incidencias que en ella ocurren de tal manera que los fines educativos están en relación con ello.

En el apartado final se presentan las conclusiones a que se llegó en este trabajo de investigación.

Es importante señalar que en la descripción de los hechos los nombres de los participantes han sido cambiados así como el nombre de la escuela, el lugar de ubicación y otros personajes que indirectamente están relacionados con este trabajo de investigación con el fin de guardar su identidad.

# **CAPÍTULO 1**

## **LA COMPLEJIDAD DE UNA TAREA COTIDIANA**

### **Mi andar investigativo**

A la función directiva, por su propia naturaleza, le corresponde la toma de decisiones, no desde hoy, sino que es una cuestión histórica por ser el director desde siempre el responsable de la institución. Sin embargo la sencillez con la que se enuncia no es acorde a lo que significa ya que constituye uno de los aspectos críticos de la administración escolar que marca el éxito o fracaso de la institución como organización.

Su importancia radica en la orientación que le da a las acciones que la escuela, en su realidad organizacional, emprende para resolver la gran variedad de situaciones que la cotidianidad le presenta convirtiéndose en el elemento primordial de la planeación.

Actualmente, la cuestión de tomar decisiones rebasa cualquier marco que limite su importancia ya que se convierte en centro de la actividad ejecutora de personas y de organizaciones y la prolífica producción de investigaciones da cuenta de ello.

Este andar investigativo me llevó por lo tanto a la búsqueda de dichas producciones teóricas encontrando que el tema es objeto de estudio de los campos de las ciencias económicas y gerenciales, de la Cibernética y de la Psicología, pues se vincula con la labor de organizaciones científicas, administrativas y productivas.

Definida como proceso, la toma de decisiones viene a considerarse como la elección entre varias alternativas mediante una serie de pasos o etapas y es además la parte medular de la planeación.

Robbins y Coulter (2000) establecen una serie de ocho pasos a seguir para tomar un curso de acción adecuados mientras que Russo y Shoemaker (1993) sugieren cuatro elementos principales que conforman el proceso. Coinciden sin embargo en que primeramente hay que identificar aquello que se tiene que

decidir, en la importancia de contar con toda la información posible sobre la problemática, en el sometimiento al análisis de las alternativas que se tienen a fin de que la escogencia determine la dirección que han de llevar las acciones y finalmente la evaluación de la eficacia de la decisión. Estas acciones constituyen la ruta metodológica que implica el proceso.

Rheault (1987) menciona que existen una serie de factores que afectan de alguna forma el logro del objetivo que persigue toda decisión y no pueden ser controlados. Estos “estados de la naturaleza” como les llama aluden: al contexto del problema, los cursos de acción, las consecuencias de la combinación de los estados de la naturaleza, la incertidumbre sobre los resultados, mismos que grafica en una matriz de decisiones en los que  $A_i$  son los cursos posibles de acción o las estrategias y con  $E_j$  los estados de la naturaleza.

Para cada estrategia factible y para cada ocurrencia de un estado específico natural, habrá un resultado único denotado por  $R_{ij}$

### **Matriz de decisiones también llamada matriz de consecuencias**

Rheault Jean Paul (1987)

<i>Cursos de acción</i>	<i>Estados de la naturaleza</i>			
	<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>
<i>A1</i>	<i>R1,1</i>	<i>R1,2</i>	<i>R1,3</i>	<i>R1,4</i>
<i>A2</i>	<i>R2,1</i>	<i>R2,2</i>	<i>R2,3</i>	<i>R2,4</i>
<i>A3</i>	<i>R3,1</i>	<i>R3,2</i>	<i>R3,3</i>	<i>R3,4</i>

*Gráfico 1. Notación matricial rectangular en la que cada fila representa una estrategia específica y cada columna representa un estado de la naturaleza.*

Es posible observar que la serie de combinaciones que se presentan en la matriz posibilitan la decisión que mejor responda a las necesidades y le dé racionalidad, característica principal, al proceso ya que permite más objetividad centrándose principalmente en el logro de los objetivos sin menospreciar las circunstancias y las limitaciones que rodean al hecho.

Sin embargo, las decisiones se toman bajo un criterio de racionalidad limitada, según palabras de Hebert Simon, (en Mercado 2005) pues el director o administrador no tiene a su alcance toda la información que se requiere y sobre todo el análisis de todas y cada una de las alternativas sería punto menos que imposible.

Russo y Shoemaker (1993) señalan que en el proceso toma de decisiones existen una serie de diez trampas en las que suelen caer los directores novatos al confiar en sus propios juicios y no recabar suficiente información. Los errores típicos que se cometen suceden porque las emociones están a flor de piel en el momento de decidir.

La contraparte la ofrece Damasio (en Zepeda 1999) al concluir en sus investigaciones, que un individuo requiere del componente emocional para tomar una decisión racionalmente pues la inteligencia no basta para llevarnos al logro de lo que nos proponemos.

La influencia de las emociones en el proceso toma de decisiones ha sido fuente de estudios porque tiene su impacto en el ámbito de los negocios, principalmente, dando origen a la Neuroeconomía, una nueva disciplina.

San Fabián (1996) sostiene que la toma de decisiones va más allá de elegir una de entre varias opciones, es un proceso que contiene a otros como la influencia, la negociación y el intercambio.

En consonancia con esta perspectiva encontramos lo propuesto por Stephen Ball (1989) al considerarlo como un proceso político. Esta postura tiene sus antecedentes en el final de los años 80s en las propuestas de T. Greenfield y C. Hodgkinson (en San Fabián 1996) de agregar nuevos enfoques micropolíticos como el poder, las coaliciones, los intereses, la influencia, el liderazgo, etc.

Todo lo anterior puede situarnos en la complejidad del proceso, tan consuetudinario en la escuela y tan impactante en su contexto porque involucra no solo al director, sino a los maestros, a los alumnos y a los padres de familia quienes se interrelacionan en el cumplimiento de sus roles y funciones para alcanzar la meta que la escuela se ha trazado.

Un día en la vida laboral de un director escolar puede constatar la infinidad de situaciones que le requieren acción y decisión; a todos atiende y a todo se aplica.

El director está en la mira de todos, no puede ser de otra manera, los deseos, los gustos, las necesidades, las tribulaciones, las urgencias de quien está junto con él o de quien llega a su oficina esperan su satisfacción expedita.

No, decidir no es simplemente mandar que se haga, y el director navega en el mar de las presiones de aquellos que califican de simple y fácil esa función; nada es tan erróneo, tan alejado porque en ese acto participan, a veces sin querer, otros individuos a los que de alguna forma se atañe a veces para bien y otras al contrario. Por eso la toma de decisiones en la escuela no se ajusta al refrán “el que manda y se equivoca, vuelve a mandar”

La toma de decisiones es también un proceso integrado en todas las dimensiones de la función directiva y sobre todo está siempre bajo el escrutinio de otros, porque construye el ambiente escolar, porque impregna las relaciones interpersonales, porque pone al alcance u olvida las metas educativas, pero lo más interesante es que holísticamente perfila, proyecta al centro educativo ante la comunidad.

Es además fundamental en el funcionamiento de la organización, inherente al proceso administrativo que todo director desempeña en la institución y además que ambos, director y proceso están al servicio de la dimensión pedagógica, que finalmente es el eje rector de la misión de la escuela.

Surge de este panorama lo interesante del presente trabajo de investigación y por ende su justificación, es una oportunidad excelente de contribuir al conocimiento fáctico del proceso Toma de decisiones en la escuela lo que llevará sin duda al director escolar a centrar su atención en la vida cotidiana y

visualizar esa otra historia, cuya magnitud e importancia nacen de las decisiones que toma y expone potencialmente su caracterización como máxima autoridad de la institución.

Por lo tanto de gran utilidad será que los resultados que se obtengan se alleguen a él pues es un tema que no ha recibido atención de su parte y puedan crear la oportunidad que le lleve a identificar, analizar y reflexionar cómo se da el proceso, sus implicaciones y repercusiones no sólo al interior del centro, sino extramuros también. Constituirán una revelación y podrán motivarle a desarrollar sus habilidades como líder visionario y estratégico porque a través de ello orientará sus acciones para lograr la integración y efectividad del equipo docente, su colegialidad, su reconocimiento, su comunicación y su participación.

Significará así mismo una contribución para la renovación y transformación de la práctica directiva porque mostrará la interdependencia existente de las decisiones que se toman en el diario transitar de su labor con los propósitos que se han trazado; le llevará a comprender además que el proceso tiene que estar de acuerdo con los propios valores, con la ética, coherente con su forma de pensar, de actuar y sobre todo plenamente convencido de que toda alternativa elegida afecta o beneficia a los demás por lo que lleva en sí una responsabilidad y un compromiso .

Es ésta su importancia, su impacto, su advertencia, aunque anticipadamente hago saber que mis objetivos en este trabajo solamente estriban en identificar cómo se lleva a cabo y destacar los elementos que surgen alrededor de él, describir el papel que juega entre el director y los grupos de actores escolares restantes y no centrarme en un análisis profundo de los procesos cognitivos, emocionales o políticos que tienen lugar en el director como decisor principal.

Se reconoce su importancia y la preocupación que hay sobre este campo ya que políticas educativas a nivel internacional como las tratadas en el Foro Mundial de Educación para Todos desarrollado por la UNESCO (Corvalán 2003) y su complemento estratégico, el Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PREALC) se centran en la toma de decisiones como estrategia

principal para efectuar profundas modificaciones en cualquiera de los niveles del sistema educativo de los países de este espacio territorial con la finalidad de que para el año 2015 la niñez y la juventud tengan más calidad tanto en sus aprendizajes como en su vida.

Como puede apreciarse, estamos involucrados en este empeño y ante la posibilidad de colaborar desde mi posición de directora, bajo una concepción diametralmente diferente, a crear las condiciones de justicia y equidad para la población infantil que llegue a mi lugar de trabajo, motiva en grado sumo mi disposición de poner en práctica lo que este trabajo de investigación ha hecho posible que aprenda.

### **La tarea sustantiva del director**

La toma de decisiones es un proceso que integra elementos cognitivos, emocionales y políticos al momento de optar por la estrategia más adecuada para el logro de un objetivo.

Poco o nada lleva al director a detenerse a pensar cuál de los procesos internos le movió para llegar a escoger determinada respuesta siendo precisamente esa realidad que se crea y se recrea a cada decisión proveniente de la dirección lo que me lleva a plantear la pregunta central de investigación:

#### **¿Cómo toma el director de la escuela primaria las decisiones?**

Para complementar la información, será pertinente dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Qué tipo de decisiones se toman en la escuela? ¿Cuáles elementos derivan de ellas?, ¿Qué posición asumen los docentes respecto de la toma de decisiones?, ¿Sobre qué criterios se decide?, ¿Cómo se evalúan los impactos de las decisiones? ¿Cuál es el papel de los alumnos y padres de familia en la toma de decisiones?

Tamaño entidad sólo puede ser conocida directamente a través de la presencia en el campo donde se investiga la vida en la escuela, mediante un acercamiento directo con los sujetos cuyas interacciones están permeadas por las

decisiones que se toman; así se puede dar cuenta del sentido que los individuos le dan a las cosas de la vida diaria.

Tales requerimientos se ubican en la línea de investigación cualitativa en su perspectiva etnográfica, paradigma metodológico que empleé para comprender y aprehender esa realidad particular.

La Etnografía se ha utilizado para agrupar y clasificar todos aquellos estudios descriptivos que están dentro de la metodología cualitativa; se define además como el método preeminente de investigación social (Hammersley y Atkinson 1994) y como un proceso, una manera de estudiar la vida humana (Goetz y Le Compte 1988) cuya finalidad es la descripción de la cultura de un grupo de personas, entendiendo ésta como el conjunto de conocimientos, hábitos, costumbres, ideología, valores etc. Es naturalista porque parte del entorno real de los sujetos y sus resultados no pueden ser generalizables pues responde a un momento y contexto específicos.

Descollantes en las investigaciones etnográficas son los significados y la interpretación que se da a esa realidad. Bajo esta línea de investigación todo es digno de estudio y se caracteriza porque se describen las propias palabras de las personas, habladas o escritas, su comportamiento, sus experiencias, sus pensamientos y sus reflexiones tal y como lo expresan, con su sello muy personal.

Para llevarla a cabo se requiere de un prolongado e intenso contacto con el objeto de estudio y es necesario que el etnógrafo haga a un lado, es decir abandone sus propias creencias, sus juicios y observe los sucesos como si fuesen enteramente una novedad.

Posee la cualidad de ser holista, esto significa que capta o atrapa la realidad como un todo, diferenciando el concepto de la suma de las partes que le componen.

Este paradigma se inicia en la investigación educativa hacia los años 60s en Inglaterra y Estados Unidos pero es hasta los años 70s cuando se le asigna mayor importancia en México pues se abren espacios que lo convierten en un recurso metodológico que se centra en reconstruir la vida cotidiana de las escuelas siendo utilizada mayormente en educación superior.

María Bertely (2001) hace una propuesta metodológica para aquellos etnógrafos novatos en la que plantea niveles de reconstrucción epistemológica procedentes de conceptos de la Psicología Social, la Sociología Comprensiva, la Hermenéutica y la Antropología como marco para la comprensión de los textos interpretativos por lo que me pareció importante trabajar con ella.

El tema que nos ocupa y de acuerdo con esta autora, el presente trabajo está delimitado por las dimensiones de análisis institucional y política ya que el interés primordial es la comprensión del “modo en que las políticas educativas y la gestión escolar [.....] inciden en la vida escolar cotidiana” y la dimensión social en la que se “resalta el modo en que se establecen nexos con grupos económica, cultural o históricamente diferenciados” Bertely (2001: 46, 47)

### **En el terreno de los hechos**

Esta investigación se realizó en la Escuela Primaria Estatal, “Héroes de la Independencia” de turno matutino, de la Zona Escolar 06 perteneciente al Sector Educativo 05.

Se encuentra en la ciudad Victoria de Durango, Dgo., en el fraccionamiento “Saucillos”, el cual fue edificado para maestros del sistema estatal. Su contexto socio-económico está compuesto tanto por familias de clase media como de clase baja; la escolaridad de los padres es tan heterogénea que va desde profesionistas hasta trabajadores eventuales. Escuela y vecindario cuentan con todos los servicios públicos.

La matrícula está conformada en su mayoría por los hijos de estos profesionistas, los demás proceden de las colonias y fraccionamientos aledaños.

En el presente ciclo escolar 2006-2007 se concretó una medida: la de traspasar los alumnos que eran atendidos en turno vespertino al matutino, durante algunos años esta situación era considerada como expectativa de crecimiento, mismo que no se dio obligando a regularizar esta situación pues competía al director en turno hacerse cargo de ellos también redituándole la extensión de sus labores a ambos horarios y la responsabilidad, aunque no era atendido personalmente a diario.

De este pequeño universo se seleccionó a la directora por la temática de interés. Es una profesionalista joven, con once años de prestar su servicio, cinco de ellos con el estatus y rol mencionado.

Como técnica para recoger datos se recurrió a la observación participativa (Erickson en Bertely 2001) llamada así porque la presencia del investigador en la unidad de análisis modifica, trastorna evidentemente lo que ahí acontece. Se hizo a detalle y de forma sistematizada para identificar y documentar aquellas acciones de la directora de suma trascendencia para esta novel etnógrafa.

El instrumento principal en esta perspectiva metodológica para recopilar información es el registro de observación (Ver anexo 1) que contiene las notas tomadas de los sucesos o situaciones que tuvieron lugar, las pláticas formales e informales que se dieron en el transcurso del período investigativo con los informantes, fragmentos de discursos textuales o semitextuales, transcripciones de las audiograbaciones autorizadas de reuniones y entrevistas.

Con estas notas se hicieron enseguida registros ampliados (Ver anexo 2) para reconstruir la situación que se observó en una columna y consecuentemente su interpretación en otra mediante preguntas, inferencias, conjeturas y valoraciones éticas. Para tal fin fue necesario primeramente el subrayado del hecho que se juzga sobresaliente, enseguida hube de formularme preguntas e inferencias factuales al respecto.

Se recurrió también a la entrevista semiestructurada (Ver anexo 3), en este diálogo cara a cara con los informantes clave, fue posible conocer su sentir, sus actitudes y su comprensión sobre la lógica interna que viven en la escuela además de la información recabada de la revisión de archivos escolares y documentos históricos, que junto con lo anterior entró en contraste para definir patrones de acción recurrentes de la directora cuando toma decisiones.

En continuidad con el proceso investigativo hubo necesidad de remitirse a consultar y profundizar en las bases o principios de teorías e investigaciones semejantes que mejor se relacionaran con la situación en estudio para contrastarlos con nuestros hallazgos, hecho que permitió corroborar o contraponerlos, dándole así la validez pertinente a este producto.

El trabajo investigativo consta de 40 (cuarenta) registros de observación. El primero tiene fecha del 24 de febrero del 2006 misma que marca mi entrada al campo.

Como es de suponer, mi presencia de alguna forma alteró la vida escolar pero poco a poco fui viéndome cada vez menos ajena a la institución; mientras tanto fui registrando en mi diario todos los hechos que tuvieron lugar. Las acciones que se tornaron repetitivas los agrupé para someterlos a interpretación y análisis (Ver anexo 4) derivando en el establecimiento de las siguientes categorías empíricas:

La toma de decisiones: una dimensión del poder

Las comisiones, los imprevistos: del privilegio a la inconformidad

El reglamento: un alto a la indisciplina institucional

El niño en la calle: la colisión de las normas

La comunicación: el secreto del éxito

Por las características del método etnográfico, estas categorías no representan fases dicotómicas, antes bien, son interdependientes y complementarias, lo que les da su cualidad holista ya que amalgaman las dimensiones de la vida escolar en un todo, lo que ayuda a conocer y comprender, a través de estas descripciones, la intimidad de esa escuela y en especial nos dicen cómo toma la directora las decisiones.

## **CAPÍTULO 2**

### **LA ESCUELA: LUCES Y SOMBRAS DE UNA REALIDAD**

#### **Con los pies en la tierra...de la escuela.**

Opté por la escuela “Héroes de la Independencia” por estar cerca de mi domicilio y por el hecho de pertenecer a la misma zona escolar que el centro de trabajo donde yo laboro y sobre todo por no conocer a la directora de la escuela pues recién había llegado a ese plantel.

Así que el viernes 24 de febrero me presenté en la institución para entrevistarme con ella, desde luego no me esperaba. En su búsqueda coincidimos Beatriz, secretaria de la Supervisión Escolar y yo. Entramos las dos a la dirección, mi acompañante me cedió tiempo pues ella iba a revisar las boletas de calificaciones y me permitió presentarme.

La maestra Ireth fue muy atenta, le planteé mi solicitud y me preguntó si el período de observación llevaría mucho tiempo a lo que le contesté que un año aproximadamente; su gesto sólo denotó una mirada de sorpresa.

Le comenté enseguida que la razón del tiempo es que un estudio etnográfico requiere de largos periodos de observación directa y apoyé mi argumento con un: -Usted ya sabe de eso---y le añadí que fijaría mi atención en todo lo relacionado con sus actividades en cualquier lugar donde ella estuviera fungiendo como directora. Se sonrió.

Le agregué las razones por las que la seleccioné, ella miraba a Beatriz, a sus documentos sobre el escritorio y asentía. Finalmente me contestó que sí, que si era a ella a quien observaría, estaba de acuerdo.

El período de observación fue durante el turno escolar y semanalmente (los miércoles) de marzo a diciembre del 2006 y de enero a marzo de 2007 con la misma regularidad; después esporádicamente hubo encuentros casuales con elementos de la escuela en los meses de abril y mayo.

## .....y la escuela se hizo.

Los orígenes de esta escuela se remontan al año 1986 y fue mediante la gestión del Prof. José Carlos Flores Salazar, supervisor de la Zona escolar núm. 33, el Prof. Ubaldo González Tinoco, auxiliar de ésta y padres de familia de la Col. Revolución de esta ciudad capital ante el Secretario de Educación Pública del Estado de Durango, Lic. Jesús Flores López, que se obtuvo la autorización el 23 de agosto, para la creación y apertura de esta escuela primaria, misma que funcionó provisionalmente en otro espacio mientras que el edificio escolar se construía en una superficie de 6 400m<sup>2</sup> en el Fraccionamiento Mesón de San Pablo, hoy llamado Saucillos.

Este terreno fue donado por el Ing. Benjamín Torreblanca, el 2 de enero de 1986.

Es una institución que cuenta con prestigio en su ámbito y le reconocen la labor los alumnos y padres de familia. Un dato que en lo particular me llamó la atención, porque me había tocado ver lo contrario en otras, es que todas las maestras que tienen hijos los tienen estudiando ahí precisamente, lo que me indica la confianza y calidad de la educación que reciben antes que pensar en la comodidad por la cercanía a los hogares; esto lo menciono porque en los alrededores hay más escuelas que bien pudieran ser de su elección o como tantos más, llevarlos a las que están en el centro de la ciudad.

Tiene logros académicos y se ha convertido en el principal contrincante a vencer en los concursos de Expresión Literaria y de Escoltas de la bandera en el que conserva su hegemonía en la Zona Escolar y Sector y está en vías de hacerlo a nivel Estatal pues en este ciclo ya se colocó en primer lugar.

En esta institución se cuenta con los Programas Enciclomedia, Red Escolar y el Programa Nacional de Lectura, mismo que ha sido fuente de incremento del acervo bibliográfico al servicio de la comunidad escolar.

El aspecto que lastima tanto a maestros como alumnos y padres de familia es que las asignaturas Matemáticas y Español comprenden ejes temáticos en los que los resultados han sido desalentadores por lo que como estrategia, se han

convertido en el propósito del Proyecto Anual de Trabajo del Programa Escuelas de Calidad (PEC) al que han ingresado en este año lectivo.

### **El recuento de los logros materiales**

Desde sus inicios hasta el vigésimo aniversario de esta escuela se ha ampliado la infraestructura material constando en la actualidad de nueve aulas, un salón de usos múltiples, la dirección, su patio cívico, un monumento a la bandera, jardines pequeños pero bien cuidados, sus servicios sanitarios y un gran espacio que les sirve a los alumnos como cancha de fútbol, estacionamiento para vehículos, barda perimetral y banquetas lo que le da una imagen agradable.

Como en tantos otros planteles, los recursos financieros derivados de su trabajo como comunidad educativa y del PEC, vinieron a aliviar las carencias que por muchos años padecieron alumnos y maestros y que sólo en su imaginación hubieron de planear los resultados que ello les ofrecería si se contara con los recursos que hoy empiezan a tener al alcance.

### **El personal docente y de apoyo**

El personal docente está conformado por la directora, siete maestras y dos maestros frente a grupo, dos varones y una mujer como maestros de las áreas de desarrollo, un profesor de red escolar y una profesora de apoyo a los niños con necesidades educativas especiales más tres conserjes, uno de ellos mujer.

La preparación académica que posee el personal va desde estudios de maestría de la directora, diez docentes con el nivel de licenciatura egresados de distintas escuelas; bachillerato del profesor de educación física y estudios de secundaria de los tres intendentes y el velador.

En su mayoría el personal es femenino pues en números son once y varones son seis.

La antigüedad que tienen en servicio a la educación va en promedio de veinte años en las maestras frente a grupo y menos de diez en los demás.

Existe entre el personal docente gran interés por la participación en Carrera Magisterial encontrándose en diferentes niveles; lo mismo sucede con los conserjes respecto de su incorporación o promoción en Carrera Administrativa.

Otro dato sobre el personal es que del total, siete viven en el lugar donde se ubica la escuela, sin incluir las dos maestras con licencia médica que también son de ahí; otros cuatro relativamente cerca pues la colonia o el fraccionamiento en el que tienen su domicilio está a un lado del de su trabajo, tres con una distancia regular pues se habla de cuatro kilómetros aproximadamente, cuatro más lejos en contraste con los demás pues hablamos del centro de la ciudad, de un lugar periférico y otros ubicados al sur de la capital mientras que uno más es de otro municipio.

Hasta el momento dos maestras frente a grupo, también con un promedio de veinte años de servicio al sistema educativo, se encuentran con licencia médica.

Una situación peculiar de este plantel educativo es que últimamente presenta un movimiento constante ya que a inicios de esta investigación, cinco maestras frente a grupo son de base mientras que los demás están en calidad de suplentes. En el inicio del ciclo escolar 2006-2007, la planta de maestros se mueve nuevamente para dar cabida a un maestro interino más en virtud de haberse presentado una jubilación e incorporarse las dos maestras que contaban con licencia de gravidez lo que hasta el momento de cerrar este trabajo investigativo, la planta docente cuenta con seis maestras de base titulares de los grupos y el resto como interinos.

Este personal atiende a los nueve grupos que están conformados por un primer grado, un segundo, dos terceros, dos cuartos, dos quintos y un sexto.

El número de alumnos varía en cada uno de ellos pues va desde los cuarenta y uno de primero, treinta y tres en segundo, los terceros con treinta y uno y veintidós respectivamente, los cuartos tienen veintisiete y veinticuatro, quintos con veintiuno y diecinueve mientras que el sexto esta atendiendo a treinta y dos. Los alumnos que integran la matrícula son 250.

Así mismo se atiende a alumnos que presentan necesidades educativas especiales con o sin discapacidad.

En este ciclo escolar la maestra de la Unidad de Servicios y Apoyo a la Escuela Regular (USAER) se hace cargo de 24 alumnos que presentan problemática que bien puede estar asociada a la familia, a problemas de comunicación, de conducta, de aprendizaje, de autismo, tener aptitudes sobresalientes y las diferentes discapacidades que puedan presentar.

Haciendo equipo con ella trabajan en la atención de estos niños una psicóloga, una trabajadora social, un neuropediatra, un terapeuta de lenguaje, todos ellos son itinerantes pues se encargan de todos los casos de la zona escolar a que pertenecen.

### **El centro de la acción educativa: los alumnos**

En su mayoría los alumnos proceden de las colonias cercanas; se sienten bien por haber alcanzado lugar en esta escuela ya que la demanda es bastante, sobre todo al principio del ciclo escolar y en primer grado específicamente.

En gran número son bien portados; visten uniforme de colores básicos preferentemente los lunes para rendir honores a la enseña patria y su apariencia habla de prácticas de higiene.

Algunos de ellos ya están en los límites de la edad de este nivel educativo por lo que en sus juegos el vocabulario y las actitudes han provocado llamadas de atención por parte de los maestros y directora así como a algunas alumnas que acusan muestras de cuidado personal en cara y uñas propias de una edad mayor.

Muchos de los alumnos no han escapado a los daños de la desintegración familiar pues los maestros estiman que existe un 25% de familias separadas.

En relación con los alumnos que tienen necesidades educativas especiales se puede decir que ya son aceptados, en comparación a años anteriores en que según la notoriedad de la necesidad o dificultad pasaban desapercibidos para sus compañeros o provocaba que los demás pasaran de largo sin ofrecerles apoyo o convivencia.

Las expectativas de la escuela es que los alumnos en casos muy específicos adquieran la lectura y la escritura, por lo menos, durante el tiempo que dura cursar el nivel primario de educación.

### **Un pilar importante de la escuela: los padres de familia**

Los miembros que conforman la Asociación Padres de Familia asisten con regularidad a las reuniones convocadas por la directora, los maestros de grupo y la Mesa Directiva en una cantidad aproximada del 85% y a su parecer el 80% cumple con los compromisos que emanan de las asambleas.

Los recursos financieros de los padres de familia no son de los más altos pero hay del nivel medio hasta el bajo. Sus actividades económicas varían como en cualquier contexto ciudadano.

Algunos se ven beneficiados con los programas sociales tales como Progresá, Becas, Leche LINCONSA, Desayunos Escolares y Seguro Popular.

A decir del personal docente en su mayoría se conducen con respeto hacia ellos, sus actitudes son generalmente tranquilas y cordiales.

## CAPÍTULO 3

### LA TOMA DE DECISIONES: UNA DIMENSIÓN DEL PODER

No hay nada más difícil y por ende más precioso,  
que el poder de decisión.

Napoleón (1804)

#### Una atribución legítima

Llegar a consolidar la toma de decisiones como la columna vertebral de la presente producción, requirió de un proceso de análisis e interpretación detallada ante la presencia de elementos muy interdependientes que caracterizan además, esta realidad específica de la escuela donde se realizó la etnografía.

Para mostrar al menos muy someramente cómo se fue dando esta búsqueda de detección del problema fue necesario, después de la construcción de las categorías empíricas, buscar una estrategia que pusiera de relieve el protagonismo de cada una en el contexto escolar. (Ver gráfico 2).

En este primer gráfico los rectángulos encierran el nombre de las primeras categorías a que hacían referencia los registros de observación. Estas se obtienen de los hechos recurrentes que en el diario vivir y convivir del personal en el centro educativo van teniendo lugar. El nombre de cada una encierra descriptivamente esa realidad factual.

Mediante ellas, de manera más clara y objetiva inicié el análisis e interpretación al establecer por medio de flechas su relación observando que cada categoría establece comunicación directa con varias y que entre cada par de ellas la relación es recíproca considerando entonces que debía trazar líneas de dos puntas para clarificar la interdependencia

A medida que avanzaba en el proceso me di cuenta de que algunas de las categorías están contenidas en otras por lo que procedí a su integración sin que por ello dejase de existir su intercomunicación y sus efectos. (Ver gráfico 3).

La visión que obtuve como resultado de la integración categorial me facilitó elaborar un enunciado que descriptivamente pudiese comprenderlas tanto en su interrelación como es su calidad de componentes de los futuros tópicos al elaborar el presente trabajo. El título establece también una relación con las categorías tanto de quien interpreta el texto como de los actores observados y de los investigadores teóricos que sustentan el trabajo. Se muestran mediante flechas, los vínculos entre unas y otras con el fin de construir, por su impacto e importancia, el objeto de estudio de esta etnografía. (Ver gráfico 4).

Finalmente, por su relevancia y su presencia implícita en todas las categorías, surge el tema de este trabajo de investigación: La toma de Decisiones. (Ver gráfico 5).

Primeras categorías empíricas establecidas.

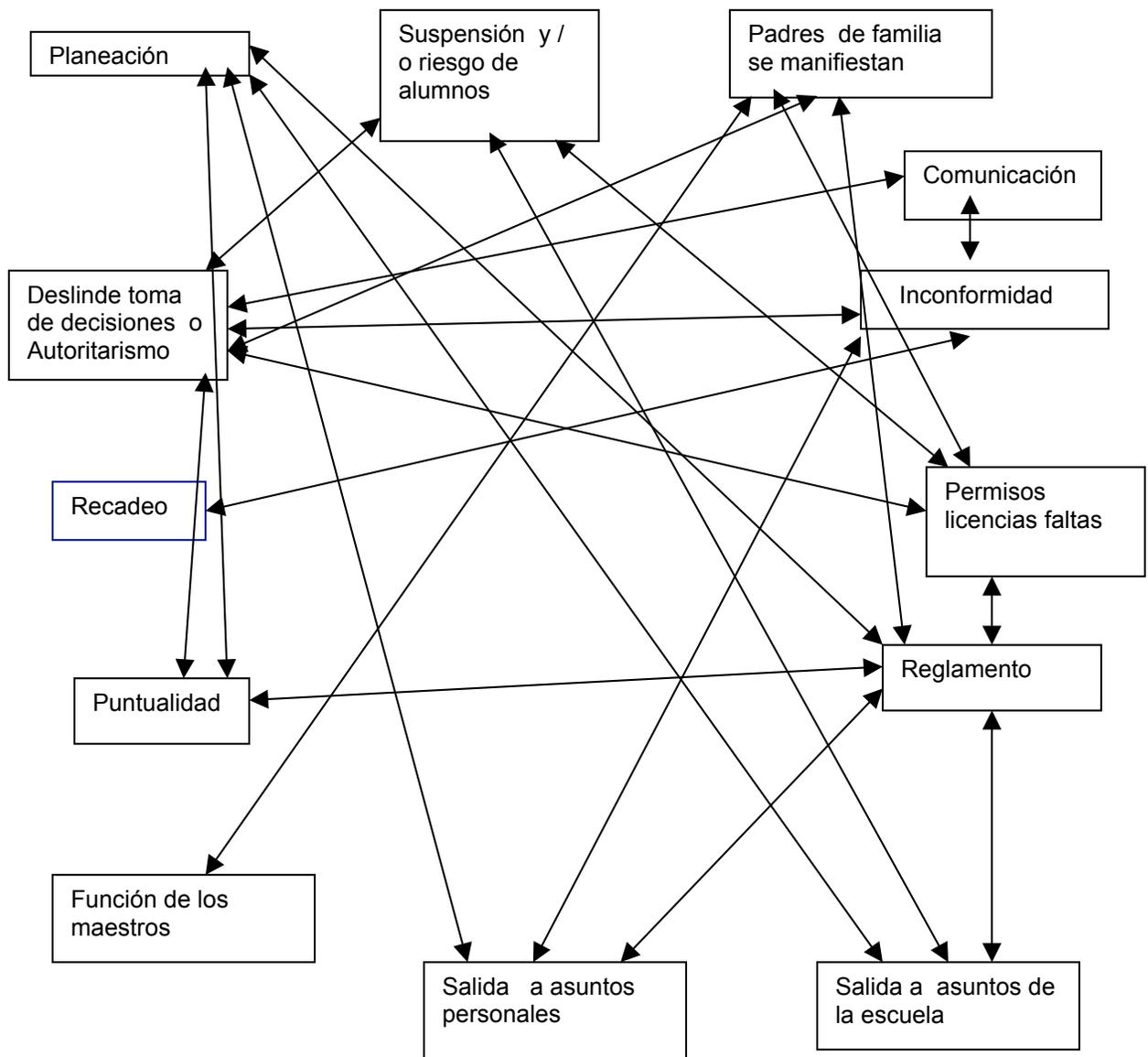


Gráfico 2. Los rectángulos encierran el nombre de las categorías. Las flechas de doble punta señalan su relación recíproca

## Integración de categorías provisionales

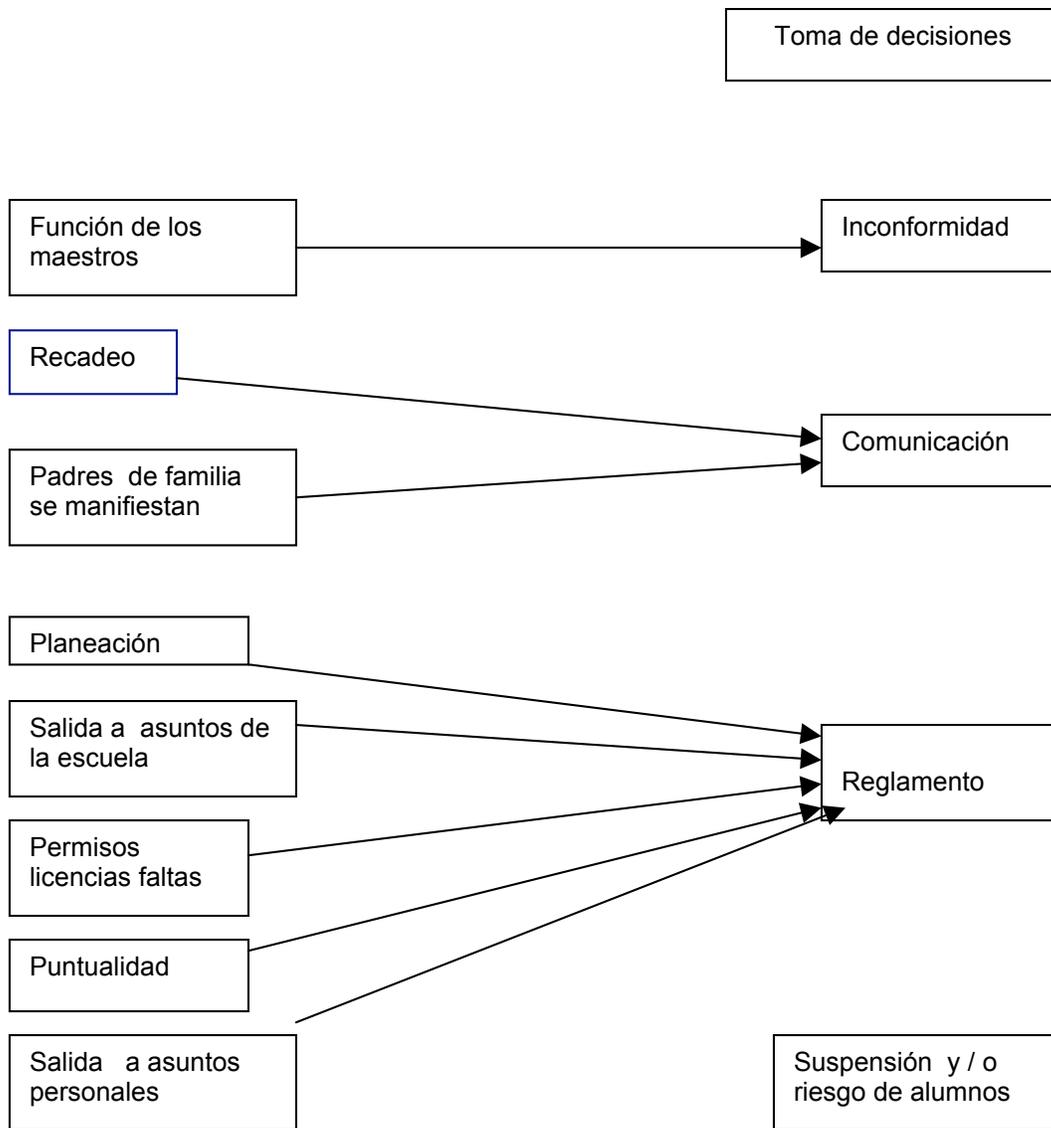


Gráfico 3. Las flechas indican la integración de algunas categorías en otras, delineando poco a poco las principales y definitivas

### Relaciones entre categorías definitivas

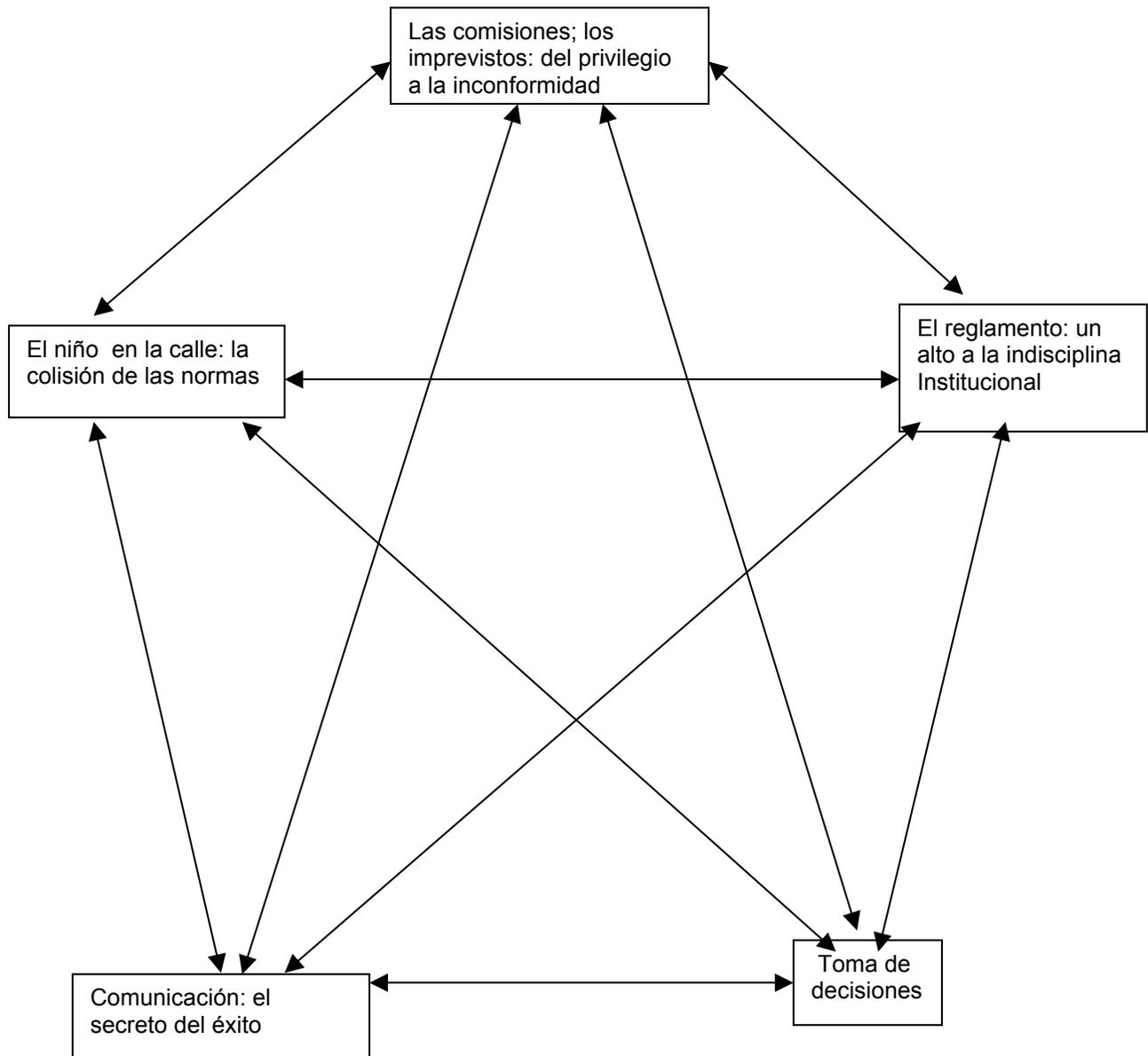
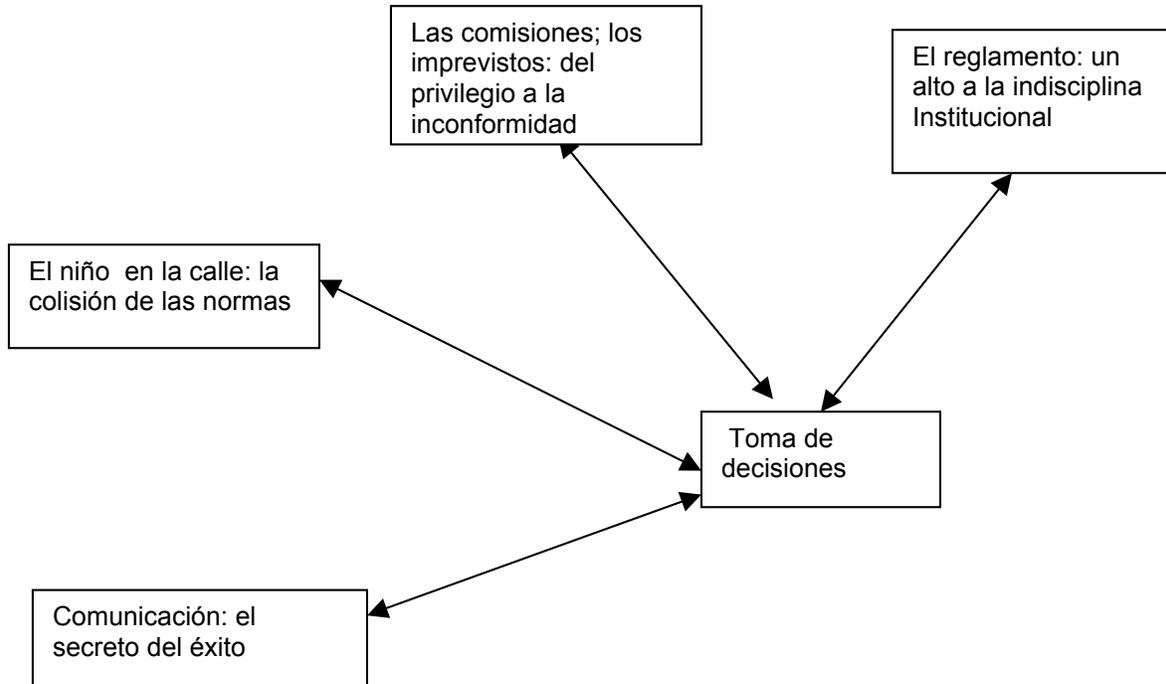


Gráfico 4. Las categorías definitivas se interrelacionan

## Establecimiento del objeto de estudio



*Gráfico 5. Por las relaciones directas y de dependencia, la categoría toma de decisiones se convierte en el objeto de estudio de esta investigación.*

La toma de decisiones es una actividad inscrita en el ámbito social y político de la función directiva. Ball (1989) refiere que las investigaciones sobre la práctica de los directores se han centrado más en prescripciones y análisis de sus obligaciones desligándose de la realidad cotidiana de la vida en las escuelas y del liderazgo organizativo de los directores que conlleva el ejercicio del poder y la política.

Este último concepto hace alusión a la forma de desempeñar tanto el control, la supervisión de la efectividad del trabajo de los docentes como de ofrecer la satisfacción de sus demandas y sus necesidades. Control y adhesión implican para cualquier director una problemática compleja en la escuela que se considera, de acuerdo con Isaacs (1987) y apoyado en la Teoría General de Sistemas, una organización educativa formal “en cuanto existe una agrupación de miembros precisables con una división de tareas y responsabilidades en función de unos objetivos generales educativos” (pág. 72).

La dificultad de la función directiva tiene su fundamento en que la escuela es una organización compleja, por lo tanto esa forma de dirigirla, de controlarla, de organizarla supone un estilo muy personal llamado liderazgo, mismo que conlleva las fortalezas y debilidades de la persona.

Hablar de estilos es igualmente complicado ya que su clasificación numérica y nominal varía en tanto lo hacen quienes se dedican a su estudio. Ball agrega que los estilos son prácticos, pueden cambiar y requieren de experiencia e implica desde luego una acción política.

Esta perspectiva cala hondo en el diseño de la vida escolar porque implícita en ella pervive una controvertida dimensión: el poder.

A sabiendas de que existe obviedad al decir que el director posee el poder en la escuela, es pertinente hacer notar por dónde le llega la atribución conociendo primeramente quién es y lo que representa.

El Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias dependientes de la Secretaría de Educación, Cultura y Promoción Social (1987) en el Capítulo III define quién es el director escolar “... la primera autoridad responsable del

correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos”.

Para Owens (1976). “El director escolar es el administrador de la organización llamada escuela”.

Ball (1989: 79) afirma que "el papel de director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micropolítica de la escuela", Burgess (en Ball 1989:80) lo considera como el "definidor de la realidad crítica", Roberto Pascual (1988 en Pozner 1997:182) destaca la imagen del director como el que “da unidad y sentido global a toda la acción educativa”.

En las exposiciones vertidas puede entenderse la evolución de la dirección escolar que parte, por decirlo así, desde un perfil autocrático propio de los modelos administrativos de los años sesenta hacia un estilo mucho más humanista, dinámico y complejo, más conforme con los modelos de Desarrollo Organizativo de carácter participativo de nuestros días. (Alvarez 2005).

Lo que persiste en estas definiciones es la importancia de su papel frente a una organización como lo es la escuela y cuya responsabilidad y administración son sus obligaciones sempiternas. Es entonces un poder formal porque la legislación nacional y de cada Estado, así como los reglamentos, conforman un cuerpo preceptivo que determina oficialmente los roles, las funciones y las competencias de los distintos trabajadores del Sistema Educativo en general y de la Escuela en particular; además desde el punto de vista académico, se sigue definiendo como un sistema de autoridad vertical, jerárquico, basado en los roles formales de la organización, adicionando a lo anterior la Administración en tanto que disciplina, se lo confiere también por iguales razones.

Pero ¿en qué consiste ese poder respecto de la toma de decisiones, al interior de la escuela? “Es la capacidad o habilidad de ejercer influencia para cambiar las actitudes o comportamientos de individuos o grupos” nos dice Stonner (1995:377).

La cultura particular de los miembros de la organización define la forma en que quieren ver la relación de unos con otros y eso les da el concepto de poder,

es decir, ellos mismos se lo atribuyen y reconocen por la posición superior en la escala y por la designación que se le ha conferido.

David McClelland (en Stoner 1995) menciona que el poder puede ser negativo y positivo. Cuando es usado negativamente por el director se torna autodestructivo ya que las personas con quienes se ejerce suelen oponerse o simplemente lo aceptan adoptando una actitud pasiva; el poder positivo mientras tanto, es utilizado en beneficio de los demás para su crecimiento personal laboral puesto que permite el desarrollo de la competencia que necesitan para triunfar como personas y como miembros de la organización.

El poder legítimo se llama entonces autoridad y emana de la legitimidad.

El poder respecto de la toma de decisiones, señala Conway (en Bardisa 1997: párr. 64) puede ser analizado en dos dimensiones: la autoridad y la influencia. “La autoridad es el derecho a tomar la decisión final”. Es de esta manera como se concentra poder y autoridad en una sola persona.

El ejercicio de este derecho lo aplica la directora como se deja ver en la respuesta de los entrevistados.

*“Pues se nos toma en cuenta, se nos dice al personal las cosas pero la última palabra la tiene ella de cualquier manera, ¿si ?...” (Ma E1)*

*“...las decisiones que ella tiene que tomar hacia la escuela ¿si? son porque vienen en algunos, vienen en oficios o vienen los puntos señalados de las decisiones que se tienen que tomar”. (Mo E2)*

Las dos respuestas en complemento no dejan lugar a dudas de la actuación de la maestra Ireth (directora) quien sigue a pie juntillas las instrucciones o mandatos sobre los asuntos que ha de decidir, ajustándose a un proceso de toma de decisiones muy estructuralista. Algo interesante es advertir que cuando se sigue este estilo, teóricamente los intereses personales o preferencias particulares se repliegan tras la imparcialidad de los ordenamientos externos. La ley se convierte entonces en la máxima expresión de la racionalidad de este proceso.

La direccionalidad de las actividades que procede de la observancia de los reglamentos y las leyes, está tan enraizada en la percepción que tienen los maestros sobre sus funciones, que el proceso toma de decisiones es un ámbito en el que ellos no tienen cabida.

*“Pues en decisiones que tienen que ver con sus alumnos, yo puedo tomar una decisión en el grupo con mis alumnos de manera de dar mi clase, en lo que yo vea que debo hacer yo que es mi función, yo no puedo tomar una decisión de la escuela si yo no soy director ¿sí? cuando a mi me corresponda yo puedo tomar una decisión” (Mo.E2).*

¿Por qué razón este maestro no habría de tomar parte en las decisiones? La distancia que existe, que reconoce y acepta entre él y la dirección es añeja, está asimilada, internalizada ya que es producto de una formación y una cultura que se le ha impuesto, lo que habla de una perenne conservación del poder y autoridad de quien se encuentra en la cúspide de la organización. Es también la actitud de subordinación y la disposición de obedecer como subalterno obligado.

En esta respuesta además, la percepción del rol dentro de la organización que le corresponde al maestro es muy evidente; es de considerar que se interpreta de manera parcial lo que conduce a la dicotomía que se da entre roles produciendo aislamiento entre los actores.

Esta situación es amenazante porque lleva al debilitamiento de la escuela como organización y a caracterizarse como una escuela poco efectiva en virtud de que no existen, por la desvinculación de tareas, unos propósitos y metas comunes pasando desde luego por la falta de identidad y pertenencia a esa institución.

### **Delegar autoridad, compartir responsabilidad**

Una facultad del director o responsable de una organización es la delegación de tareas. En esta escuela se vive, en algunos de los maestros, una

situación incómoda con la aparición y la percepción de un sentimiento de exclusión en la toma de decisiones de relevancia y refieren su utilización sólo para los asuntos periféricos, misma que se capta en esta respuesta:

*“Pues cuando se trata de una kermés, qué vamos a vender, en qué lo vamos a emplear, porque y únicamente por la razón de que la directora nos dice ustedes tienen más años aquí, ustedes saben cómo se maneja, ustedes díganme cómo, en esos casos sí tenemos voz, si tenemos voto porque ya conocemos la población y todo, de ahí en más pues no.” (Ma.E1)*

Los límites que percibe la maestra respecto a la toma de decisiones señalan que la directora delega autoridad y responsabilidad en temas sencillos y rutinarios, mas no en aquellos que exijan reflexión e iniciativa donde se requiera trabajar con la máxima eficacia en beneficio de la organización.

Stoner (1994) define la delegación como la asignación de autoridad formal y de responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades. Es además necesaria para el buen funcionamiento de la organización.

Es rescatable sin embargo el hecho de que considere a los docentes como los indicados para tomar aquellas decisiones en temas en los que ellos tienen un contacto más directo.

*La maestra América entra y se dirige a la directora para preguntare algo y ella le dice que decida. (R1813-09-06:143)*

*Estoy presenciando una reunión donde la maestra Cristy, que fue comisionada, acaba de regresar del DIF y está informando a la directora y a los maestros sobre algunas acciones a emprender para recibir el apoyo de la Dependencia. Se hace una discusión sobre quién va y cuántos. La maestra Ireth se dirige a Cristy y le dice: “Usted nomás diga ese día quién va y tan tan” (sic) (R21 04-10-06:168)*

La relevancia de la delegación, estriba en que la directora puede asignar a los docentes pautas de autoridad y responsabilidad sin que sea ésta última dejada totalmente a su cargo, es decir ambos la comparten pues la responsabilidad “ no es como un objeto que se puede pasar de un individuo a otro” (Stoner 1994:380).

*“¡Ay no!, yo no me meto en nada de eso, yo no me encargo de cosas que no me corresponden, para eso cada quien tiene su trabajo”.*

*(R12-07-06:104)*

*“... la directora es la mera mera del proyecto y luego Mirelle y yo vamos a ser responsables porque estamos debajo de ella; el proyecto no se va a dar ni siquiera un mínimo avance si no somos todos” (sic) (R33-31-01-07:19)*

Cuando se delega de acuerdo al *principio escalar*, es decir “la idea de que una línea clara de autoridad corre paso a paso desde el nivel más alto de la organización hasta el más bajo” ( Stoner 1994:380 ) significa que la directora no concentra sólo en ella la decisión sino que abre espacios para que otro atienda el asunto encomendado independientemente del lugar que ocupa en la estructura organizacional pero de acuerdo a su percepción sobre las capacidades del comisionado.

*Un alumno se asoma y le dice a la directora que unos niños se andan peleando.*

*\_dígame a Saúl\_ contesta la maestra Ireth. Siguen organizando la ida al DIF.*

*(R21-04-10-06:170).*

¿Puede considerarse delegación un caso como éste? No podría ser ya que ésta requiere de más formalidad y no es producto de una situación emergente u ocasional. Surge además de la planeación de acciones, de tiempos y requiere de una organización específica y sobre todo porque contribuye en la capacitación para aceptar responsabilidades y ejercitar el propio juicio como cierre a un

proceso decisivo. Cuando la maestra Ireth delega autoridad y responsabilidad, significa que acogerá el método escogido por ellos y las soluciones que apliquen aunque difieran de las que ella hubiese realizado.

En consonancia con la actuación de la directora, visto desde el campo de la Administración, es muy propio que delegue las problemáticas sencillas ya que esto le permite concentrarse en asuntos de mayor envergadura puesto que reclaman de su atención y concentración.

Su proceder señala ampliamente que se basa en el enfoque clásico “de arriba abajo” de la autoridad dentro de esta organización. Sin embargo se abre la dimensión micropolítica de la escuela y en ella, unos más que otros, toman parte activa ya sea manifiesta, encubierta o solapada.

### **La dirección entre dos aguas: democracia y autoritarismo**

Los docentes tienen una particular concepción acerca del ejercicio de la autoridad de la directora misma que los divide y los coloca en ambos extremos:

*“...Si, entonces yo lo veo de una manera democrática, que ella nos toma en cuenta, si no nos tomara en cuenta yo no le vería caso a las reuniones colegiadas pero yo veo que lo toma en cuenta, nos reúne, toma puntos de vista a todos y ahí toma decisiones en base a lo que ella ve y como siempre, en base a lo que le vienen señalando algunos estatutos, algunos puntos generales.” (Mo.E2)*

Ciertamente en la normatividad existen finalidades, propósitos, metas, pero el proceso para decidir la forma como habrán de realizarse es una cuestión que define el personal de la escuela. Esto hace que las propuestas de los maestros queden en el aire y toda política que se discuta y decida en colectivo quede finalmente resuelta según los lineamientos que siga la directora.

*“Pues desafortunadamente la autoritaria y porque repito ella tiene la última palabra nos parezca o no nos parezca, entonces como ahorita la situación de nuestra escuela está desequilibrada porque tenemos 5 interinos, maestros interinos como que sentimos que los maestros interinos dicen: nosotros no podemos opinar ni para bien ni para mal o porque somos interinos o porque no queremos estar en mal con nadie aquí, entonces los otros cinco que somos de base aunque estemos en desacuerdo pues se tiene que hacer lo que la directora dice.”*

¿Por qué hacer mención al número de maestros interinos y los de base?  
¿Supone esto la necesidad de una mayoría para contrarrestar el autoritarismo?  
¿Que condición exclusiva representa el ser interino en la escuela?

Cuando la autoridad privilegia el mando por sobre el acuerdo, por sobre el consenso, deriva en autoritarismo, ¿cómo entiende la maestra Ireth la participación del Consejo?; ¿la decisión se reduce a simple elección por mayoría, que no al diálogo y no como resultado de un proceso? Esta modalidad en el ejercicio del poder se ajusta a la manera en cómo se entiende la forma en que la sociedad o un grupo está ordenado o jerarquizado y puede también representar una forma de reafirmar su valoración personal.

En este punto se hace mención, para ejemplificar los mandatos bajo los que decide la dirección, que la distribución de grupos al finalizar cada ciclo escolar es una instrucción muy precisa de la Secretaría de Educación del Estado. En las Reuniones colegiadas, principal espacio de toma de decisiones, las cosas se manejan así:

*Directora --“Vamos a ver la distribución de grupos. Nora, ya sabe.*

*Maestra Mariana \_ ¿No va a ser Flor?*

*Directora \_No, en este caso no.*

*Maestra Flor\_ ¿No?*

*Directora\_ Yo así lo consideraré necesario, no favorezco a nadie porque puedan o no puedan. Yo pretendo que sea de la siguiente forma.*

*Maestra Flor\_ En caso de que no, diga lo que la “super”, en caso de que no, hay otras escuelas. (Con sarcasmo) (R11-31-05-06:82)*

Se advierte entonces que la directora es quien determina toda política.

En este ejemplo no tienen lugar las dudas, se impone la decisión que obedece a unas consideraciones muy particulares de la dirección, mismas que no explica al resto del grupo y aunque pueden ser resultado del proceso racional que en lo individual haya realizado o bien, es producto de emociones pasadas si no es que del momento, deja constancia de su poder en los maestros como lo hace ver la maestra Flor.

También es de comprenderse que apoyar los intereses personales es una postura muy difícil ya que la directora, como ella misma lo declara, no pretende favorecer a nadie, lo que nos remite al estilo estructuralista de la toma de decisiones.

Otro fragmento de una Reunión Colegiada más es el siguiente:

*En esta reunión la directora solicita a los maestros, como uno de los puntos a tratar, que informen de los casos especiales de alumnos para ir analizando uno por uno en cada grupo.*

*Cristina—4 de autoestima, no son problemas de aprendizaje, en unos es la pobreza, en la niña es miedo porque no sabe comunicarse, todos son de rezago educativo.*

*Maestra Ireth\_ Lo que sí reconozco es el trabajo del profe Juan Carlos y de Julio porque la dinámica grupal ha cambiado. Me preocupa que en 4º no multiplicaran y dividieran pero ya lo están haciendo. Es que aquí se trata de que no apoyan, no pueden con los contenidos. Cítame a esa mamá.*

*Flor\_ ¿Para las 8:30?*

*Sí\_ Dice la maestra Ireth.*

*La reunión continúa pero no proponen estrategias para resolver esos casos, solo comparten información sobre las situaciones familiares de los alumnos.*

*Maestro Rodolfo\_ Dire, con todo respeto pero creo que esta es una reunión para resolver las situaciones de esos niños, estamos aún a tiempo, es*

*enero y yo veo que solo se está diciendo lo que sucede con los alumnos, propongo que en estas reuniones venga una persona de PEC y nos dé orientación para esos casos especiales; podemos también realizar actividades integrando a padres de familia para que nos apoyen en unas actividades lúdicas, con 45 minutos podemos cambiarle la experiencia a esos niños. Que no nada más se nombren los problemas porque hasta ahorita nadie mencionó qué se puede hacer para resolverlos....*

*Maestra Ireth\_ Tiene razón, hay que ver la agenda formativa*

*Maestra Cristina\_ No, yo no estoy de acuerdo, esta reunión es para conocer la problemática, cuando se trate de dar estrategias las pláticas, los talleres nos han servido de mucho y sí se hace, sí se apoya uno, lo que Usted propone ya se ha hecho.*

*Julio\_ Hay que identificar primero el obstáculo....*

Más adelante, en referencia a lo propuesto por el maestro Rodolfo, agrega la directora:

*\_ Como comentamos anteriormente, de lo que se trata es de poner acción a esto, después de ver hasta dónde podemos llegar, qué tanto pudiéramos mejorar o lograr pues ahí es en donde está la clave de esto, no nada más para verlo como meramente datos numéricos o estadísticos, este, para que por ahí las estrategias que ustedes vayan implementando o que ya han implementado y no han hecho un registro, esta es una de las evidencias que nos pudieran dar a nosotros mejor resultado al final que hacemos el informe general y decir : hicimos un alto, a partir de aquí vamos a tomar tales cuales situaciones para poder de, o tirarle a tener un mejor resultado en nuestra labor, entonces yo les invito a que Ustedes hagan por ahí sus anotaciones correspondientes en sus registros o en lo que ustedes vayan teniendo por ahí, si tienen su diario y si no pues vayan haciéndolo de forma que ustedes tengan con qué estar exponiendo sus necesidades, ¿si?.....*

*(R-33-31-01-07:208,210).*

En este ejemplo es importante señalar que existe una preocupación por lo que ocurre en las aulas en primera instancia y en la escuela como proyección hacia la comunidad, de la eficacia de la organización aunque su canal fue la traducción en números o datos. En el ámbito administrativo, cibernético y económico aún no hay claridad al contar con datos, información y conocimiento porque son conceptos tan complejos como difusos; en nuestro campo, aunque de una manera sencilla, sus voces también deben ser escuchadas.

Si analizamos el discurso de la directora cabe la pregunta ¿qué dijo? Porque lo que salta a la vista es el apego al cumplimiento del “papeleo” que requiere el PEC y que se ha vuelto actividad principal de la escuela. Este sentido burocrático ha desplazado la dimensión pedagógica constatado en el hecho de que se le atribuya más relevancia a las cifras, confirmando lo que Justa Ezpeleta (s/f) sostiene acerca de que los Consejos son espacios en los que por tradición institucional, se toman decisiones operativas de segundo orden y generalmente no técnicas pues los asuntos ahí tratados son meramente periféricos.

Esta reunión como marco de la colegialidad brinda la oportunidad para que los maestros interactúen, compartan ideas y estrategias que han considerado exitosas para el apoyo de aquellos a quienes les interesa una retroacción (feedback) en la conducción del aprendizaje. Sin embargo cuando los niveles de intercambio colegial se dan en un nivel bajo, la dificultad que se presenta es la creación de normas compartidas o la construcción de objetivos comunes no aprovechando que “los colegas en síntesis, proporcionan la estimulación y las oportunidades necesarias para un alto nivel de motivación, así como ideas, pericia y apoyo para mejorar la enseñanza”. McLaughlin (1988:368).

Frigeiro , Poggi y Tiramoni (1992) nos comparten los problemas que se enfrentan a la hora de tomar decisiones y señalan que las hay aquellas que realmente no surten ningún efecto o que a medias de su cumplimiento dan marcha atrás, por ello mencionan que “las decisiones para ser realmente tales, tienen que tener algún impacto en la realidad” (p257) .

Para la resolución de problemas se requiere de un propósito de grupo, que establezca estrategias para su solución permanente y no por episodios como hace

suponer la participación de la maestra Cristina cuando ella misma, en el turno de la maestra América, le sugirió qué hiciera cuando la directora le preguntó cuántos alumnos ya le leían. En el desahogo completo del tema sí mencionaron las acciones que se han tomado tales como canalizaciones, pláticas con las madres de familia y en última instancia el que los niños que les representan una situación problemática, principalmente en disciplina, se vayan de la escuela.

En un momento, soslayando la rigidez del orden del día se abrió un intersticio para tomar una decisión sobre un aspecto substancial: las necesidades o dificultades de aprendizaje. Se está de acuerdo en que es un tópico difícil y complejo y que las decisiones que se tomen sobre él deben ser adecuadas y correctas pero tampoco es necesario que se tome una única decisión, muy al contrario, se pueden tomar varias para ir consolidando la solución al problema que enfrenta la escuela.

Desperdiciar la oportunidad como ésta nos habla de la falta de verdadera planeación y organización, dimensiones ambas que se relacionan con las decisiones y que necesariamente están al servicio de las prácticas pedagógicas de los maestros. El meollo de esto es que directora y maestros no han terminado de comprender que el objeto de dichas reuniones estriba en la identificación en tiempo y en forma de lo que aqueja a la institución y que se convierte en la base de su existencia: la calidad educativa.

Deriva de esta actuación la pérdida de tiempo principalmente como producto de una reunión que no fue funcional ni de utilidad lo que malgasta el esfuerzo, el interés, las sugerencias y sobre todo la preocupación de quien percibe la latencia de una problemática fundamental. Por último en esta decisión de postergar el trato de tema tan significativo posiciona a la directora como “la responsable de lo que otros hacen” (Gelinier en Delgado 1991)

## CAPÍTULO 4

### EL REGLAMENTO: UN ALTO A LA INDISCIPLINA INSTITUCIONAL.

*La sumisión a un hombre débil es disciplina,  
la sumisión a un hombre fuerte es servilismo.  
Chesterton*

#### **Todos en orden**

La humanidad, en su necesidad de alcanzar fines de cualquier categoría, personales o colectivos, ha hecho posible la aparición de las organizaciones cuyo funcionamiento se basa en reglamentos, es decir una serie de normas de comportamiento y una estructura que señala las posiciones que cada sujeto ha de ocupar y los deberes a cumplir.

Como en toda organización las personas son el elemento principal para poner en marcha cualquier empresa que se fije y el logro de ésta. Dentro de la Administración son comprendidos como los recursos humanos y también en ellos se ejerce el control y se administra su esfuerzo, su tiempo, sus habilidades, su experiencia y sus conocimientos. La aplicación de técnicas adecuadas redituará la eficiencia de su desempeño. El control administrativo es un proceso, de acuerdo con Stoner que garantiza que las actividades reales que desarrollen los trabajadores sean efectivamente aquellas que se planearon. (pág.610)

El Registro de Asistencia es el instrumento utilizado en la escuela para controlar las entradas y salidas del personal, el cumplimiento del horario de trabajo, los permisos, las vacaciones, los retardos, las licencias médicas, etc.; es además un indicador de la obligación que todo trabajador contrae con la organización.

Ejercer este dominio sobre los docentes no es decisión solamente de la dirección escolar sino que pertenece al cuerpo normativo que desde el Estado va descendiendo a todos aquellos órganos que realizan, mediante su ley, sus diversas actividades. Son regulaciones que el mismo hombre ha creado para normar sus actos.

Esta técnica de normar a las personas se diferencia, por su papel instrumental, del comportamiento ético, un atado desde el interior, del profesionalista o del empleado, refiriéndonos al cumplimiento de los deberes propios del cargo aprendidos ya en forma natural; desde siempre las acciones morales han sido apreciadas de enaltecer al individuo.

La procuración del cumplimiento de las obligaciones laborales no puede, después de todo, ser dejado solamente a la buena voluntad o a la conciencia de cada persona, se suelen plasmar en reglamentos internos como un primer eslabón de la cadena de autoridades que velan por ello, principalmente cuando surgen indicadores del descenso del compromiso personal de los individuos con la organización y con su cargo.

### **El cumplimiento escrupuloso de derechos y deberes ¿asegura la eficacia?**

Batanaz (2000) menciona que un gran equívoco existe al considerar que las disposiciones administrativas tienen influencia en el curso de los acontecimientos de una escuela pues Max Weber sostenía que el Derecho no tiene como misión influir directamente sobre la eficacia, la eficiencia y la creatividad de los individuos y de las organizaciones, antes bien, su influencia es indirecta y se supedita a la iniciativa de cada persona.

Es posible pues, hablando de iniciativa, considerar la fórmula: ¿personal creativo, innovador = funcionamiento de la organización?, por supuesto, pero se requiere no pasar por alto que el diseño de su estructura es elemento indispensable para ello, igualmente el conocimiento y la experiencia de quien administra. El buen funcionamiento nos conduce entonces a la eficacia del trabajo porque se tiene claridad de lo que le compete a cada uno según su posición y la interrelación de sus funciones con las de los otros. Cuando estos horizontes se borran, la organización se colapsa y aunque en apariencia funcione, sus resultados no pueden ser los que se visualizaron.

*Directora\_ “El ambiente estaba tan relajado que los maestros pedían permiso para salir a atender asuntos personales muy triviales, era muy común que salieran, oiga pos tuve que atender eso, hicimos un reglamento.” (Sic) (R03-08-03-06:14)*

Desde el punto de vista de la directora de la escuela, el “ambiente relajado” es referido a la laxitud del clima escolar deviniendo permisividad e imagen de desorganización y falta de responsabilidad del colectivo.

Esta se convierte en una problemática que repercute allende las bardas de la escuela cuando estas situaciones se vuelven repetitivas y afectan el orden establecido, alteran e interrumpen el funcionamiento del centro.

Las razones se encuentran en algún punto de su historia en que la tolerancia excesiva llegó a verse como algo natural y de poco impacto en los alumnos y en su aprendizaje.

*....el otro (ex director) por lo menos se iba hasta que nos dejaba trabajando; a mi me vigilaba, yo lo veía y me hacía, él veía su reloj y yo le seguía, hasta que sacaba el grupo entonces se iba. (R07-05-04-06:54)*

No es difícil comprender de dónde se derivan las situaciones. Lo lamentable del caso es que se va convirtiendo en forma de vida con la que tienen que luchar todos aquellos que lleguen posteriormente. Cuando a la lucha no se le suman partidarios entonces hay que gobernar.

La intención de mejorar conduce a buscar la estrategia para comprometer a todos, partiendo de la premisa de que así se acepta y se cumple sin conflicto.

*“Sí, el reglamento se hizo en colegiado” (Mo. E2).*

Efectivamente el reglamento se reestructuró en una Reunión Colegiada, porque al decir de la maestra Ireth ya había uno, en la que se fueron dilucidando las diversas problemáticas que a su juicio eran dignas de marcarles un alto.

*Directora\_ Vamos a reestructurar el reglamento, vamos a ver el aspecto de la conducta.*

*(Todos hablan sobre los casos que se presentan con los niños)*

*Mirelle\_ Pero todos*

*Flor\_ Los pantalones que traen.*

*(Abordan lo relativo a la presentación personal de los alumnos y proponen que se manden a sus casas cuando la vestimenta no sea la adecuada)*

*César\_ Maestra, que se les llame la atención a los que vengan así*

*Mirelle\_ Vamos a tener mucho “cholo”*

*Cristina\_ Yo propuse que se anexe que no vengan pintadas las niñas*

*Mirelle\_ Hacerle ver a los padres cual es la sanción para que no digan después: “no me lo dijeron”.*

*Directora\_ Para que no digan (los padres de familia) es Usted la única directora que viene con eso*

*Mirelle\_ Hay que estar todos igual, pues sí pero hay que cumplir*

*Directora\_ Vamos a retomarlo y partir de ahí, haber qué se anexa. Lea maestra Mariana. Vamos uno por uno. Habría que ser en la entrada y salida como primer punto. (La entrada será a las 8:30 y la salida a la 13:30).*

*(R11-31-05-06:88-89)*

Cabe hacer notar que lo que les llevó a replantear el reglamento fue, como dijo la directora, el ambiente relajado y los permisos constantes de los maestros, sin embargo la intención dio un giro: fue dedicado a los alumnos. Resalta también el hecho de ser un asunto improvisado, carente de planeación y fútil bajo la consigna “haber qué se anexa” como expresa la directora. El punto fue tratado de una manera entrecortada en la que otros asuntos salían a flote, se atendían llamadas, se pedía información, etc., hasta que finalmente fue tomando forma el documento.

Se pudo apreciar que el personal docente en su conjunto estuvo de acuerdo en las reglas que se propusieron aunque desde luego hubo quienes destacaron más en su participación e interés.

Llama la atención la insistencia en que *todos* cumplan y se ajusten a las normas lo que se pudo interpretar como la existencia de cierta desigualdad en su observancia, poco compromiso y una asimetría en la exigencia de su cumplimiento por parte de la máxima autoridad.

Finalmente los preceptos quedan establecidos y pueden resumirse en los puntos generales: horario escolar, presentación personal, prohibida la entrada a personas ajenas a la institución, vocabulario adecuado, conservación de las instalaciones, no salir de la escuela, respeto entre maestros y alumnos.

Se percibió que la serie de propuestas provenían de una necesidad de control y no se reparó en la pertinencia de estructurar un objetivo amplio y claro porque como menciona Antúnez (1997), “más que debatir sobre sus apartados o contenidos, debería interesarnos, sobre todo, el por qué y el para qué de su razón de ser” (pág.28), su sentido formativo y su conocimiento por los destinatarios y la difusión del mismo con tiempo suficiente.

Al nuevo reglamento se agrega una nota para dar a conocer las sanciones a que se harán acreedores quienes no den cabal cumplimiento a las disposiciones: en caso de tres llamadas de atención el alumno será sancionado, la dirección y el maestro de grupo determinarán lo pertinente.

En los reglamentos, como es sabido, están determinados los límites de las acciones, los derechos, las obligaciones y tiene por consecuencia una serie de sanciones y lo que empezó originado por los maestros terminó sesgado hacia los alumnos.

Así, con la facilidad que tiene el aplicar sanciones para otros, para vigilarlos y exigir se actúe conforme a lo establecido, se procede y se juzga estrictamente.

*“pero....bueno se habla de que no hay que ser flexibles porque pues luego se nos caen muchas cosas y que el reglamento está hecho y que así se va*

*a hacer, le guste a quien le guste y así vamos a seguir adelante, pero sí se están presentando problemas con esto. (Ma.E1)*

*Cuando se les junta de que son muy seguidas las faltas de tarea, que quiebran un vidrio, que provocan pleitos a la hora del recreo, que “rayonean” sanitarios, en esos casos sí, ya se suspende al alumno. (Ma.E1)*

Indiscutiblemente la decisión tomada lleva una dosis extrema de poder y de autoridad emanada no solo de la directora, sino del grupo en general.

*No, más bien nos pusimos de acuerdo en reunión colegiada en cuanto a sanciones y a llamadas de atención, incluso cuando se suspende un alumno o se le llama la atención por algo, está presente el papá, la directora, el alumno y el maestro de grupo. (Ma.E1)*

De esta forma los maestros utilizan el reglamento como un instrumento de represión y control, prohibitivo y unidireccional mediante el que esperan que la conducta como la puntualidad del alumnado sea acorde al ámbito de trabajo que ellos desean obtener.

*Estamos trabajando ahorita hasta con la suspensión de los alumnos a las clases porque sí estábamos viendo muchas situaciones en cuanto a disciplina y que se nos estaban yendo de las manos, entonces en una reunión colegiada todos exigimos que ya estaba suave, que ya pusiéramos un hasta aquí porque los niños pues ya nos estaban viendo la cara a todos de muy buenas gentes ¿verdad? Entonces pues ya se propuso que se suspendiera al alumno ¿verdad?, sin embargo que se le entregara a su mamá el alumno, que se le entregara con recado y todo. (Ma.E1)*

Mas a decir de la directora y los maestros el reglamento es para todos.

*“En los grupos existe el reglamento, es nada más del maestro y los alumnos, el de la escuela es para todos incluyendo los padres de familia, los alumnos y los maestros” (Mo.E2)*

*A todos, a maestros de grupo, a maestros de apoyo, al director, a todos los que nos estábamos viendo en esa necesidad de que salieran seguido. (Ma.E1)*

Se advierte que el Personal en su conjunto no tiene claridad en los objetivos y sus decisiones se encaminan a estrategias equivocadas porque habría que preguntarse si los trabajadores de la educación de este centro también son conminados a vestir y expresarse con propiedad, a respetar a los alumnos y a conservar en buenas condiciones las instalaciones y recursos con que trabajan; esto significaría que su conducta también está al parejo de la de un niño.

La voluntad de marchar y convivir con orden, de cumplir obligaciones es un buen objetivo indudablemente pero la mezcla de normas para unos y otros habla de la ausencia de análisis de las propuestas y una decisión basada más en sensaciones que en la racionalidad.

*No, el reglamento este en cuanto a las citas médicas no se manejó así como que formal en un papel ni nada, vamos a decir a lo mejor lo manejé mal, llegamos a un acuerdo de hacerlo ya así de por la tarde atendernos, más que reglamento fue un acuerdo pero sí le dimos formalidad porque sí se estaban viendo afectados algunos grupos. (Ma.E1)*

Aunque lo concerniente a los maestros es una norma no escrita y se muestra una preocupación por los alumnos, era imperiosa la necesidad de darle a la institución una congruencia para contrarrestar los efectos de la desorganización.

¿Por qué hubo necesidad de someter a la regla a todos?, se puede comprender que alumnos y maestros que están juntos y dentro del edificio pueden necesitar del establecimiento de los preceptos, pero ¿los padres de familia?

*Directora\_ Las mamás tenían mucho vuelo, y todavía. (R11-31-05-06:87)*

Durante el tiempo de observación no se mostraron señales de ese “vuelo” aunque en esta cultura escolar se interpreta como las actitudes de resistencia, de intromisión, de desorden o de interrupción a las labores de los maestros, tal como puede interpretarse en este fragmento:

*Betty empieza a platicar que una de las mamás vino a regañarla porque le puso 9.2 de promedio al hijo.*

*\_ Desde el día en que empecé a inscribir vino y me dijo: “Yo no estoy de acuerdo en que una maestra sin experiencia esté aquí.” A la primera semana cuando informé de los resultados de diagnóstico casi se infarta porque salió reprobado, que no lo podía creer, que quería el libro de planeación que llevaba para estar atenta a que todo fuera correctamente. (R10-24-05-06:63)*

Y más adelante, entre la maestra Ireth y la maestra Betty:

*Maestra Ireth\_ A las once viene la mamá de Lalo*

*Maestra Betty\_ Todavía están aquí los guantes de box?*

*\_ Por ahí estaban*

*\_ Los necesito por si se ofrecen\_ dijo la Maestra Betty*

*\_ Yo no, yo cinco minutos antes la apaciguo—dice la maestra Ireth.*

*(Sic) (R10-24-05-06:63)*

### **Indicios del desorden**

Uniendo pues los comportamientos de todos nos da el perfil indisciplinado de la institución. Casamayor (2000: 20) refiere que la indisciplina son aquellos “comportamientos disruptivos, graves, que suponen una disfuncionalidad en el centro” comprendemos que éste no es un adjetivo acuñado sólo para los alumnos, en él también tienen cabida los comportamientos de los docentes, como dijera ellos mismos, máxime cuando el término refiere a las actitudes que van en contra

de las reglas pactadas, del código de conducta que la escuela ha determinado para alcanzar sus metas.

De acuerdo a Lafont (2000:párr. 13), se puede decir que hay indisciplina institucional “cuando pasan a ser situaciones cotidianas y / o reiterativas algunas conductas sociales” y establece una serie de indicios que identifican a las escuelas desordenadas.

❖ Situaciones de agresión verbal, social o corporal.

*“Estamos trabajando ahorita hasta con la suspensión de los alumnos a las clases porque sí estábamos viendo muchas situaciones en cuanto a disciplina y que se nos estaban yendo de las manos, entonces en una reunión colegiada todos exigimos que ya estaba suave, que ya pusiéramos un hasta aquí porque los niños pues ya nos estaban viendo la cara a todos de muy buenas gentes ¿verdad? Entonces pues ya se propuso que se suspendiera al alumno ¿verdad?, pero ahorita es lo que se está haciendo para mejorar la disciplina.”*  
(Ma.E1)

*\_ Esos niños son tremendos, responden, retan, yo hice lo que pude.*

(R11-31-05-06:86)

❖ Desobediencias que perturban la tarea y / o se expresan con rupturas de los encuadres que enmarcan el acto educativo (interrupciones, suspensiones, ausencias)

*“Pues como ... más bien interrupciones diría yo, que lleva uno su planeación para un día, para determinado tiempo y de repente vamos a salir temprano porque vamos a trabajar con proyecto, no va a haber clases mañana porque vamos a trabajar con proyecto vamos a salir 10´ porque vamos a organizar una kermés, o una actividad porque necesitamos fondos o algo, entonces más que nada esas interrupciones son las que interfieren o dañan lo que uno ya lleva planeado y*

*siempre se ha dicho que no debe haber interrupciones, sin embargo pues a veces son necesarios de cualquier manera.” (Ma. E1)*

*“Sí, o sea sí salen pero por ejemplo salen con determinada comisión, que llevar documentación a Secretaría, que a firmar documentación a Supervisión, ¿Verdad? Ya las salidas, vamos a decir extras, pues son por algún problema de salud, que tienen que asistir al médico o algo pero yo pienso que por gusto o nada más porque sí, no se da, en la escuela no se da”.* (Ma. E1)

Estos son fragmentos de algunos registros de observaciones:

*Llega la maestra Mariana para pedirle permiso a la directora de ir a la secundaria de su hijo:*

*Directora\_\_ ¿Regresa?*

*Maestra Mariana\_\_ Sí claro, sí me regreso.*

*Directora\_\_Déjeme ver quién atiende el grupo de Mariana.*

*Sale para ver qué va a hacer Juan Carlos pues la maestra Mirelle le comentó que le toca darle clase a su grupo y al parecer no hay quién atienda a los alumnos que quedan sin su maestra. (R 0803-05-06:58)*

*Maestra llega tarde por asunto personal, fue a la secundaria de su hijo.*

*(R17-06-09-06:130)*

*La directora le dice a la maestra Cristina que avise a la guardia que ponga aviso de que mañana la salida es a las doce porque van a tener reunión y ponga también recado en la paleta de la entrada. (R17-06-09-06:137)*

*Maestro llega tarde, son las 8:50*

*(R22-04-10-06:160)*

*Se repite la impuntualidad*

*(R23- 18-10-06:172)*

*Encuentro al conserje de la escuela poniendo un aviso en la paleta que está junto a la puerta principal. Dice: "Hoy salida de sexto a las doce"*

*La maestra del grupo se va con la directora a entregar una información estadística.*

R12-07-06-06:102)

Entre el incesante ir y venir para la atención de múltiples quehaceres, sobre todo del orden personal, origina los tiempos muertos en la labor del docente. Al parecer no se le da importancia como tal pero en esta clasificación los temas para la actualización profesional y la adquisición de herramientas para un mejor desempeño en la práctica sí se adjetivan como improductivos y de mortificante continuidad.

*Ahorita el trabajo del proyecto de escuelas de calidad, le estamos quitando mucho tiempo a los alumnos, inclusive nosotros mismos comentamos que eso de escuelas de calidad no es escuelas de calidad, nosotros le hemos cambiado a equipamiento de escuelas ¿verdad? Porque la calidad, yo no se si en todas las escuelas sea lo mismo pero desafortunadamente en nosotros no se está viendo la calidad en cuánto hemos cambiado o aumentado nuestra calidad desde que entramos a escuelas de calidad, a lo mejor ha habido variación en las formas de trabajo o actividades implementadas nuevas como por ejemplo lo de los valores , nunca le habíamos dado tanta importancia, ahora como lo estamos trabajando en el proyecto hay que dársela, sin embargo toda la "perdedera" de tiempo no es mas que falta de clases para los alumnos y el nivel, yo pienso, sinceramente, que no está subiendo, si no estamos bajando cuando menos ahí vamos un poco estancados, pero mejorar la calidad, comentamos varios compañeros que no es muy cierto porque les estamos robando mucho tiempo a los niños." (Ma. E1)*

La escuela busca, reglas de por medio, potenciar el tiempo y el esfuerzo de todos los trabajadores que ahí presten sus servicios.

*.....pues en la falta de atención, la falta de estar en un constante trabajo con ellos, y como decíamos se afecta también en que para ellos repercute en el avance del aprendizaje, o sea, no van avanzando, ¿por qué?, porque salió el maestro, se hace la indisciplina entonces hay que volver a retomar, repercute en el tiempo, en el esfuerzo, muchas de las veces la planeación de cada maestro pues no se desarrolla por falta de tiempo, como vemos, una planeación, el punto central de una planeación siempre es el tiempo, siempre encima. (Mo.E2)*

- ❖ *Disolución de normas y pautas instituidas en la escuela o demasiada distancia entre éstas y las instituyentes, “esto se debería hacer de una manera pero en esta escuela no se cumple” “acordamos en algo pero no se mantiene.”*

*“...de por qué, vuelvo yo, ¿por qué un maestro sí puede entrar y un alumno no?”*

(Ma.E1)

*\_\_ La directora es la primera que no respeta el reglamento, la guardia timbra tarde, dejan entrar a los niños y los maestros que llegan después de la hora hasta quince minutos aparte de que se ve mal que solo abran la puerta para el maestro.*

(R 07-05-04-06:50)

*Maestra Cristina\_\_ ¿Sabe qué sucede directora? Que cada uno tiene sus preferencias, su gente, la puerta se abre para unos y se cierra para otros, niño que entre ya no me lo deje salir, deje que todo fluya y luego lo manda, si se enferma yo le mando a alguien que lo lleve”. (R11-31-05-06:86-87)*

*Directora\_\_ Si César (ejemplificando) llegó tarde, él sabrá cómo justifica y que no entró. Hay que estar pendiente, si cree que no llega, se espera, no se haga presente. (R11-31-05-06:86-98)*

Acciones o sugerencias como esta última suelen mostrar códigos morales diferentes que solo traerá confusión en los estudiantes entre los conceptos de correcto o incorrecto que se pregonan al sancionar.

*Bueno yo he visto algo que sí me pasó por aquí, cuando el maestro no llega, en alguna ocasión no llega a tiempo se le retiró de la escuela, no se le permitió la entrada a la escuela por reacción de los padres de familia, entonces yo ahí sí veo una manera que ahí sí va mucho el juicio personal yo a mi manera que al maestro, no por defender al maestro pero se le debió haber permitido la entrada, en esa ocasión se perjudicó al maestro y se perjudicó a todo el grupo ¿sí? Si a mí, si al maestro se le ha dejado entrar esos 5' que llegó tarde se le ha dejado entrar el grupo hubiera estado atendido, de otra manera el grupo ni se atiende, entonces ahí pierde, ahí hay que hacer un juicio quién pierde hoy, quién pierde más ¿no? Así lo veo. (Mo.E2)*

- ❖ Explosiones emocionales u otras acciones perturbadoras que alteran el funcionamiento escolar. Resoluciones de tipo emocional o anárquico de las situaciones problemáticas.

*Le llevan unos niños a la directora porque se pelearon, le dieron una pedrada a otro; los regaña, le dice a uno de ellos:*

*\_\_ Te vas, ¿eh? Le hablas a tu mamá, me la traes. (R06-29-03-06:31)*

*Llega un alumno de 4º. Grado con la directora, (estamos en el puesto) y el alumno le pregunta qué le va a poner de recado en el cuaderno que lleva  
\_\_no lo voy a aceptar hasta que venga su mamá.*

*El niño mira a la maestra y algo le pregunta con voz a medias de tal manera que no alcanzo a escucharle.*

*\_\_\_ ¡se va! Exclama la directora.*

*El niño se retira.*

(R03-08-08-06:13)

*\_\_\_ Por la mañana atendí a dos madres con problemas específicos de sus hijos, la segunda maltrató a una niña y tuve que hablar con ella. Por lo mismo cerramos la puerta y se enojan. (R05-22-03-06-:26)*

❖ Falta de respeto o desvalorización entre los miembros (de padres a docentes, de docentes entre sí, de alumnos a docentes, de docentes a directivos).

Cabe decir que nunca presencié una falta de respeto cara a cara, sin embargo éste y la desvalorización se expresan en charlas informales que tuvieron con esta servidora.

*“Pero no se dan respuestas “pendejas” ¿qué es eso de “dígame usted”? ¡Si esa es su función! (Sic) (R07-05-04-06:53)*

*“La directora no sirve para nada, es muy floja” (Sic) (R06-05-04-06:49)*

*...existen inconformes, véala, es una de ellas, aprovecha cualquier cosa para quejarse, como para decir “hey aquí estoy”, pero a’i siga haber quien se cansa”. (Sic) (R03- 08-03-06:11-12)*

❖ Ausentismos de maestros y de alumnos, frecuentes enfermedades en el personal.

*\_\_\_ “Sí, nos provoca alteración sus citas, también hay consultas en la tarde. Les pido hagan uso de sus derechos en el ISSSTE y cámbiense de consultorio, pidan en Coordinación su cambio. La cuestión de rayos X también*

*hay, sí les voy a pedir que lo hagan, nos afecta en la organización de la escuela, prevean si tienen cita, sí se vale que vean desde antes, ella me pidió permiso, no la dejé, si es de un día para otro evítenme la pena de negárselo, no se puede.” (R11-31-05-06:94-95)*

*Pues lo que hablábamos ahorita de las disciplina o que tuvimos que meter a reglamento para mejorar la puntualidad, otra cosa, los maestros compañeros, compañeras, estaban saliendo mucho a sus citas médicas por las mañanas pero ahí también se lo anexamos al reglamento que teníamos que hacer lo posible de cambiar nuestras citas para en la tarde que evitáramos lo más que se pudiera ausentarnos de la escuela para ir al ISSSTE para ir al médico, eso se tuvo que reglamentar y yo pienso que está dando buenos resultados.*

*(Ma. E1)*

*Pues los imprevistos, esos sí son seguros a diario, a diario, no hay día que no haya un imprevisto ya sea por disciplina por parte de los alumnos y también como uno de maestro también tiene sus debilidades también se nos escapan detalles para desarrollar bien la clase” (Mo.E2)*

*15 de marzo de 2006.- Este día faltó el profesor de Red Escolar, tiene permiso económico y regresa hasta el viernes (R04-15-03-06: 17)*

*22 de marzo de 2006. Llega la maestra Mariana a entregar una licencia médica por siete días, se ve enferma. Platica con la directora sobre lo que le hicieron y el dolor que trae. (R05-22-03-06:26-27)*

*5 de abril de 2006. “La directora no está, fue a Hacienda, la maestra de guardia dice que operaron a la mamá de la maestra de segundo grado y tiene permiso toda la semana porque se va a quedar a cuidarla, regresa después de vacaciones. Tampoco la maestra Cristina ha llegado, tiene cita*

*para consulta médica. La maestra Betty fue con la directora a darle un papel, es que anda arreglando lo de su pasaporte.” (R07-05-04-06:48)*

*\_\_ Mañana voy a laboratorio, la guardia se la dejo a Juan Carlos, voy a mandar a mis hijas a que los cuiden y los de Mariana que los cuide Blanquita —dice la maestra Flor. (R11-31-05-06:94)*

❖ Agresiones físicas y accidentes.

*La directora me comenta que el lunes tuvo que suspender a tres alumnos, dos de cuarto grado y uno de segundo, porque se pelearon, por desordenados, por todo; mordieron al de segundo, \_\_los mandé a todos a su casa—dijo. (R03-08-03-06:12)*

Todo el grupo estuvo de acuerdo con el reglamento, con las disposiciones, pero eso no implica, por cierto, que se cumpla; el respeto hacia ellas y el compromiso de vivenciarlas, de acatar su cumplimiento, es lo que les da sentido.

En la segunda reunión que pude presenciar la directora no destinó ningún espacio para abordar los resultados de su aplicación a pesar de que los maestros detectan, a su modo de ver las cosas, conflictos o situaciones que escaparon a su planeación y que se pueden resolver.

*Pues en ocasiones que tienen solución, todas tienen solución pero a veces no contempla uno las reacciones de los padres de familia hacia uno, de los alumnos hacia uno. O de uno hacia los padres de familia, también el reglamento se hizo, como yo decía, para padres, alumnos y maestros. A lo mejor el padre de familia eso no se esperaba, el reglamento no dice este punto y tu me estás haciendo esto, como decimos siempre nos falta un punto para poder controlar esas situaciones, nunca es perfecto un reglamento y nunca se cumple. (Mo.E2)*

*A lo mejor algunos padres de familia, bueno en su mayoría creemos nosotros que dicen: qué bueno, qué bueno que hay un reglamento pues en todas las escuelas se cierra la puerta y todo pero no era tan de la noche a la mañana implementarlo, o sea todo se debió dar por pasos, ¿si? (Ma.E1)*

El exceso de seguridad en los juicios personales, la falta de análisis de las opciones, el “atajo miope” (Russo y Schoemaker 1993) que consiste en confiar en la información más accesible, esto es sujetarse a hechos cómodos como el dar por sentado el acato y la aceptación de las reglas, son unas de las trampas en las que se cae por la falta de experiencia, de conocimiento y el influjo de las emociones.

*Bueno este reglamento yo pienso que es, también es un reglamento que se hace a largo plazo, un reglamento de la escuela no va a funcionar en dos días, el reglamento se hace para un ciclo escolar y durante el ciclo escolar puede ver si hay funcionamiento, perdón, si no funciona a corto, a largo plazo el reglamento, el reglamento se puede violar en un día, se puede cumplir, muy difícil cumplir el reglamento en un día, siempre hay un imprevisto como luego decimos, siempre el reglamento no se cumple pues hay que hacer algunos cambios ¿no? Siempre hay que tener un reglamento sujeto a cambios. (Mo.E2)*

*Yo creo que siempre hay algo que no se planea porque los intereses se van dando, nunca sabemos si los padres son problemáticos si uno como maestro lo es, entonces este yo creo que siempre falta para controlar una situación falta un punto por señalar ¿cuál?, no lo se, conforme se va presentando los actos de las personas vemos si hay, ahí es cuando juzgamos me faltó poner esto o etc., o a lo mejor le sobra algún punto, le sobra algún punto al reglamento que ese punto en ninguna situación se ha visto. Siempre sirve. (Mo.E2)*

La planeación de los asuntos que reclaman una decisión importante por su afcción a otros grupos es comprendida por el maestro, lo contrastante es que reconoce que se generan casos que no se previeron pero lo deja pasar con tal de que durante la marcha del reglamento ésta pueda ir señalando sus debilidades y las amenazas, cuestiones que mediante la información y el análisis debieron anticipar, etapa que apoyaría la reducción de la incertidumbre y riesgo con que se decidió.

La visión reduccionista de la planeación es ubicada por los maestros sólo a nivel de trabajo grupal mientras que el institucional se centra en las necesidades de los trabajadores y de las condiciones materiales del edificio escolar.

*Okey, la planeación como vemos, se hace en colegiado ¿sí? Ya ve uno más bien las necesidades que tiene la escuela, que tienen los maestros, los intendentes, todo el personal tiene sus necesidades, se hace la planeación, esta planeación se hace en base, en este caso como manejando Escuelas de Calidad, pues se puede considerar escuela de calidad con los recursos de algunas actividades que genere o ingresos que tenga la escuela, en base a eso se hacen las planeaciones para las próximas necesidades. (Mo.E2)*

De acuerdo con esto se entiende que planeación y decisión no van tomados de la mano.

*¿Qué diría?, en el horario, el horario más bien de la hora de entrada, que en el horario de entrada hubiera una flexibilidad a este reglamento ¿sí? Yo veo que al niño se le presenta la necesidad y por x o y motivo no llega puntual pero hay tolerancia, debe haber cierto tiempo de tolerancia en un reglamento, tanto para los alumnos como para los maestros, uno de maestro también a veces no llega a la hora exacta, a veces no llega antes de tiempo y yo pienso que debe haber una flexibilidad en ese reglamento en cuestión del horario de entrada, estamos viendo que hay necesidad de*

*plantear mejor bien las cosas o de ponernos de acuerdo en qué puede suceder si se hace esto o no se hace esto o sea ver las consecuencias de todo lo que estamos nosotros planeando ¿sí?, porque sí tal vez el reglamento fue muy estricto y se nos hizo muy fácil hacerlo pero no pensamos en las consecuencias y sí se están dando situaciones delicadas en cuanto a eso que nosotros no veíamos venir. (Mo.E2)*

Ninguna decisión está escrita en la roca, al contrario, está permitida su reversibilidad, su cambio de acuerdo a sus impactos, con la celeridad que sea prudente para evitar otras incidencias. Para ello es oportuno darse a la tarea de comentarlo y reiniciar nuevamente el proceso.

*El algunas situaciones sí, sí se ha comentado el funcionamiento del reglamento si da o no resultado, cuando se analizó ese reglamento no tenía mucho tiempo de haberse vuelto a retomar pues en ese momento no veíamos nosotros situaciones o tomar alguna decisión para cambiar el reglamento ahorita como decimos, conforme va pasando el tiempo pues el reglamento también es a largo plazo entonces conforme avanza el ciclo escolar pues se van dando situaciones, a lo mejor haciendo una evaluación ahorita podemos decir nos falta esto o nos sobra esto del reglamento, o sea no lo veo así que diga yo, muy analizado diariamente pues no. (Mo.E2)*

Podemos decir entonces que la decisión no cuenta con los criterios de eficacia y eficiencia. El primero porque más que beneficios ha traído conflictos, el segundo porque en los mismos maestros no ha producido un aprendizaje de tal manera que las circunstancias cambien, sino que puede considerarse que se está creando un asincronismo en su cumplimiento, una simulación en la puntualidad de algunos trabajadores y una incongruencia por añadidura que los alumnos pudieran advertir y cuestionar.

## CAPÍTULO 5

### LAS COMISIONES, LOS IMPREVISTOS: DEL PRIVILEGIO A LA INCONFORMIDAD.

"El conflicto es un signo de que existen verdades más amplias y perspectivas más bellas"

A.N. Whitehead

#### Un universo de exigencias

La estructura organizacional de la escuela dio un giro con la inscripción al Programa Escuelas de Calidad.

Preocupada la directora por reunir las evidencias del trabajo en pro de los logros de las metas anuales de la escuela, hubo de atender cuestiones como manejo de los recursos monetarios, compra de materiales y equipo, ampliación o remodelación de la infraestructura material, acondicionamiento de aulas, instalación de equipos, uso de Programas por parte de los maestros, etc. Esta amplia gama de nuevas responsabilidades requirió de ser organizada y coordinada, junto con los maestros para obtener mejores resultados.

Todas estas actividades se enmarcan en las funciones del Consejo Técnico Consultivo que con su carácter de consulta, valga la redundancia, de la dirección escolar, se integra en aquellas escuelas de más de cinco maestros durante el primer mes del año escolar nombrado por disposición del cargo a la Directora como presidenta y los maestros como vocales.

Las funciones de este órgano las define el Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias dependientes de la Secretaría de Educación, Cultura y Promoción Social (1987) en el Capítulo V y consisten en "analizar y recomendar respecto de asuntos como Planes y Programas; métodos de enseñanza; evaluación de los programas tendientes a la superación del servicio educativo; capacitación del personal docente; adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos y demás cuestiones de carácter educativo". (Art. 22º.)

Para la atención de esta amplia gama de asuntos se nombra por mayoría de votos un secretario y un tesorero, se establecen comisiones que pueden ser vía autopropuesta o designación de la dirección.

Las comisiones representan para los maestros la responsabilidad en el cumplimiento de ésta y la decisión sobre las estrategias que habrán de seguirse para ello, no representan autonomía sino que existe una codependencia entre la dirección y sus titulares. Por lo regular se planean de acuerdo a los requerimientos de los tiempos y fechas muy específicas. Sin embargo la existencia de comisiones colaterales a éstas, de carácter resolutivo inmediato y transitorio, surgidas en el día a día del trabajo escolar, caracteriza falsamente la labor de la directora como desorganizada y desarticulada.

*Platicamos la maestra Ireth y yo de las cosas o asuntos que van surgiendo y me dice:*

*— El trabajo del director puede verse o parecer improvisado, desorganizado, sí y no, porque estos materiales debieron llegar desde noviembre y apenas hoy los entregan. No estaba contemplado esto. Cuando yo llegué encontré muchos pendientes y no sabía por dónde empezar. (R03-08-03-06:11)*

Esto es a todas luces comprensible porque los asuntos que escapan al control de la dirección de la escuela suelen alterar lo planeado ya que interfieren en la atención que le requieren otros como Reuniones de Directores de la Zona Escolar, entrega de documentación con fechas ya establecidas, reuniones con padres de familia, gestión de recursos y apoyos materiales, reuniones de Consejo, cursos de capacitación, organización de concursos de índole diversa, etc.

Ciertamente las decisiones sobre el qué del trabajo en las escuelas ya están tomadas y se conocen mediante la normatividad pero se deja a las escuelas lo principal: el cómo y el quién. Así, las decisiones de la directora están en función tanto de los reglamentos como de los imprevistos que le ocasionan los trabajos o proyectos de otras instancias.

El universo de exigencias obliga a la directora a decidir y actuar mediante la asignación de comisiones, medida que para otros remuneran con un amplio sentido de privilegio a través de la influencia en la directora.

### **Los hilos de la manipulación**

En la cultura escolar existen una serie de símbolos que en esta investigación fue necesario identificar para definir y comprender su significado como es el caso del concepto que ellos tienen sobre la manipulación y que lo interpretan como el sometimiento de la directora al gusto y al deseo de los demás.

*“Ella está manipulada por ellos, hace lo que quieren”* (R31- 24-01-07:197)

Esto hace referencia a la segunda dimensión del poder respecto de la toma de decisiones de acuerdo con Conway (en Bardisa 1997) para quien la influencia, “consiste en intentar persuadir a aquellos que tienen autoridad para tomar decisiones de algún tipo”.

En las prácticas diarias todos los actores tienen capacidad y oportunidad de influir en los demás creando y regenerando un constante entramado del poder más complejo que el ordinario ejercicio de mando estatuido.

La influencia es además informal porque no se circunscribe a los límites del centro educativo solamente, sino que puede darse fuera de él y en ambientes ajenos completamente al ámbito escolar, es multidireccional ya que escapan al orden del organigrama de la institución pues cualquiera de los trabajadores, independiente del puesto que ocupen, puede poseerla y ejercerla; este dinamismo hace la diferencia entre poder y autoridad ya que esta última es estática y pertenece únicamente por su estructura jurídica a la directora.

La sutileza del control que impone la manipulación no permite que los actos o decisiones se realicen libremente. En este juego, su rostro aparece cuando los intereses personales están de por medio y toman la forma de amistad, solidaridad, comprensión, apoyo, etc., que chocan con la diversidad de expectativas respecto

al rol de la directora, creando un sentimiento de injusticia para estos, favoritismo y la percepción del sometimiento de la directora en aquellos .

El poder posee también un aspecto positivo (Stoner 1994) pues la directora muestra interés por lograr las metas de la institución y en ello busca y designa a los elementos que a su consideración pueden colaborarle en la tarea.

Actos que se han malinterpretado, basados en la confianza y seguridad de respuesta, es el nombrar tanto al maestro de Red Escolar como a la maestra de apoyo de USAER y a la maestra de sexto grado principalmente, para que le auxilien en todo lo relacionado con el Proyecto Escolar.

La directora procede así porque encuentra la facilidad de sesgar las funciones de los maestros ya que la atención de los grupos quedan en manos de los titulares, mientras que la asignación de la maestra de sexto se da con base en que los alumnos son grandes y pueden cuidarse y autocontrolarse mejor que otros.

Aunque sus argumentos pueden ser conocidos, igualmente no son valorados por los maestros inconformes porque lo que sobresale en esta situación es la relación estrecha con ellos agregándole el comadrazgo existente con la maestra de grupo.

Además los comisionados se manejan con un amplio margen de flexibilidad lo que contribuye a la generación de un conflicto y la impresión de que poseen poder para desenvolverse a su arbitrio opacando por lo tanto la figura directiva.

El poder no es privativo de ninguno de los elementos de una organización como dice Foucault (en García 2001) porque su ejercicio en tanto que influencia incita, seduce, induce, limita; es una relación de fuerza, vive y transita en las interrelaciones que tienen los elementos que constituyen la organización motivando la aparición de “alianzas, compromisos, transacciones, presiones, resistencias, amenazas u otras estrategias de acción y todo ello desempeña un papel en la conquista, el mantenimiento o la merma del poder de la dirección”.

(Festinger en Bardisa 1997)

Este es el aspecto político que genera las disputas por su posesión y su ejercicio y exhibe las relaciones de poder entre los diferentes actores quienes lo viven, lo sufren; el poder es dinámico, transversal.

Para el personal inconforme una señal clara de esta manipulación que recibe la directora se da en este hecho:

*Me dirijo con la maestra que tiene la guardia, me informa de la situación que priva en ese momento ya que la directora no se encuentra. Entre una de las preguntas que le hago está:*

\_\_\_ *¿Y la maestra Betty?*

\_\_\_ *Fue con Ireth a darle un papel, es que como anda arreglando algo de su pasaporte... (R06-05-04-06:48)*

En ese mismo día, en una plática informal con uno de los maestros surge la inquietud y me la comenta:

\_\_\_ *¿Y Betty? Con ella. ¿Por qué se la lleva? ¿Para qué la quiere? Ella es interina, no tiene los mismos derechos que los de base. Como el otro día, en la junta de padres se la llevó de secretaria, ¿para qué? Ella no tiene ningún cargo. ¿Y el grupo? Solo, no los puede controlar, ni ella ni la dire."*

\_\_\_ *Tendrá comisión\_\_\_ le digo.*

\_\_\_ *No, nada, es su comadre, su mejor amiga. Si los padres ya nomás están esperando que termine el año, no la van a querer ya, no da clases, no hace nada, es floja, nomás andan afuera. (Ella y la directora). (R06-05-04-06:49).*

Comisiones que se asignan como la siguiente lleva todavía a reafirmar la percepción de la desigualdad con que actúa la directora.

*La directora me dice que hoy empiezan un diplomado de Computación aquí en la escuela, de 5 a 7 al que asistirá el personal, excepto las dos maestras*

*embarazadas. Le pregunto si es porque ellas ya saben o por su condición y dice que no, es porque no les interesa.*

*Directora \_\_ El Diplomado estará a cargo de la maestra Betty y se llama Introducción a la Computación, tendrá una duración de seis meses, los días lunes, miércoles y viernes. Es una necesidad colectiva y es parte del Proyecto. (R18-13-09-06:145).*

Visto desde luego como privilegio se me comenta por parte de uno de los maestros en desacuerdo:

*“¿Por qué ella? Nunca nos ha mostrado un papel que diga que la autoriza Escuelas de Calidad para dar el Diplomado, que yo sepa tiene que ser reconocido por ellos para que pueda contar el Diplomado y den la puntuación para Escalafón.”*

*(R33-05-02-06:222).*

*La maestra Mirelle me dice que le gusta mucho el programa Enciclomedia, platica de lo bien que está y lo que les gusta a los niños y de lo mucho que sirve, la necesidad de los maestros de capacitarse y las ventajas que tiene. Sin embargo no piensa lo mismo de Red Escolar, dice que nunca ha funcionado y que en vano hay tantas computadoras pero que nadie ha sabido aprovecharlas.*

*Ella se refiere a que ningún maestro de los asignados por la supervisión escolar le ha sacado partido al programa porque realmente no saben, ninguno ha dado el servicio en forma. (R07-05-04-06:55)*

La inconformidad no radica en la detección de la necesidad de saber manejar el equipo de computación sino el hecho de que sea precisamente su comadre a quien se le delegó el Diplomado.

Una actividad política entrafña esa trama de relaciones y fenómenos que crean el clima de la institución y en este caso la inconformidad ha nacido de esas

acciones de la directora, derivando actitudes de “ cumplir por cumplir “ y una aceptación de su función impuesta a calzador desde fuera.

Desde luego existe la contraparte. Con anterioridad hice notar que los maestros se encuentran aposentados en los extremos de la opinión.

*“Viera qué bien estamos trabajando, la dire nos trae a cien, pero el trabajo está bien, hemos mejorado, ha tenido impacto” (R37-18-03-07:240)*

Cabe mencionar que las opiniones vertidas en su mayoría proceden de trabajadores titulares pues los restantes ocupan interinatos, se infiere por lo tanto que eso mismo les hace mantenerse un poco más alejados para ofrecer alguna opinión.

Se retoma un fragmento de la respuesta de una de las personas entrevistadas para destacar ese desequilibrio que desde su particular punto de vista los pone en desventaja para enfrentar el autoritarismo de la directora y señalando veladamente la decisión partidista de los trabajadores suplentes.

*“...entonces como ahorita la situación de nuestra escuela está desequilibrada porque tenemos 5 interinos, maestros interinos, como que sentimos que los maestros interinos dicen: nosotros no podemos opinar ni para bien ni para mal o porque somos interinos o porque no queremos estar en mal con nadie aquí entonces los otros cinco que somos de base aunque estemos en desacuerdo pues se tiene que hacer lo que la directora dice.”  
(Ma E1)*

### **Los poderes no ejercidos**

Lo regular es que la influencia sea ejercida por la directora hacia el Personal a través “de acciones o ejemplos que, en forma directa o indirecta, ocasionen un cambio de comportamiento o actitud en otra persona o grupo” (Stoner 1994: 370)

Mc Clelland y David H. Burnham (en Stoner 1994: 376) señalan que un rasgo de los buenos administradores es que sienten “mayor necesidad de influir en otros en beneficio de la organización que en beneficio de sí mismos”.

Las acciones de la directora, pueden recurrir a las fuentes de poder que John French y Bertram Raven (en Stoner 1994:372) distinguen y que enuncian como capacidades para producir efectos buscados pero en la opinión de unos no los ejerce.

*“... es floja, ignorante, como dijo X, le falta experiencia, todos esos se juntan con ella porque les conviene, aquellas dos bien que hablan pestes de la directora y los otros por flojos. Como ella es “güevona”, ellos felices. Para mi gusto es bien floja y tan alzada, tan corriente, tan prepotente...”* (Sic) (R05-29-03-06:36).

El contenido de esta declaración nos conduce a comprender que **el poder de experto**, que consiste en que el influenciador posea una capacidad relevante o un conocimiento especial que el subordinado no tenga, esté ausente en las acciones de la directora. Este poder está mejor identificado en la forma del prestigio profesional. Los docentes esperan que la directora destaque tanto en conocimientos como en capacidades, relacionan con este poder su estatus, su función y su rol. Su sapiencia fortalece también su palabra y lleva con ello el respeto y credibilidad de los demás. Cuando esto no se cumple la serie de distinciones de que es objeto baja considerablemente.

La indulgencia hacia los influyentes, los “consentidos” así calificados por algunos, se muestra en expresiones como ésta por parte de la maestra Ireth:

*Lilia\_\_ El año pasado yo trabajé mucho con ellos; no debían pasar, no saben multiplicar ni dividir* (se dirige a todos pero esperando que entienda la maestra que tiene actualmente el grupo que atendió el año pasado).

*Directora\_\_ Si a estas alturas les parece mortificante, que sigan, si hiciste o no, si les diste o no. No sigan encajonados, mi actitud tal vez se está*

*haciendo igual, admitan su responsabilidad (se refiere al trabajo de los maestros en el presente ciclo escolar), a mí me toca marcar y remarcar, darles en la llaga.* (R33-31-01-07:209)

Por contextualizar la responsabilidad al momento presente, por “marcar y remarcar y dar en la llaga” ahora, que no en los hechos pasados, es que se crea el desacuerdo principalmente con quien se hace cargo del grupo que tiene bajos resultados en el aprendizaje.

En estos fragmentos se muestran las acciones que se consideran condescendientes a ojos de los descontentos.

*“Sí, ella protege a los flojos y da todas las facilidades a sus consentidos los interinos”* (R03-15-03-06:18)

*“Nunca hay dinero pa’ las cosas de la escuela, jah pero pa’ los gastos de ellos qué tal! Sí, por ejemplo el teléfono, nomás ellos lo usan, salen con él y hasta media hora pasan hablando. (Sic) (R30-24-01-07:197-198)*

*— Mire, por ejemplo a Rosita le exigía que trabajara las doce horas en sus guardias, los otros ni venían, claro después le pidió disculpas....pero ¿está bien? ¿No debe exigir lo mismo a todos?* (R07-05-04-06:52)

En esta expresión el **poder de recompensa** se encuentra mal distribuido pues se entiende que la directora ofrece protección y justificación para unos y no para otros creando además una situación de desigualdad. La falta de reconocimiento en el personal significa que la actividad desempeñada por los subalternos no es del agrado de quien dirige la organización, si fuese al contrario reafirmaría cada vez más el poder de quien ejerce la influencia.

*“Es muy prepotente y soberbia, amenaza siempre.....siempre dice que ella es aquí la directora, que a cada santito se le llega su fiestecita, que el que escupe p’a arriba le cae, y no se pone a pensar que a ella también”*  
(R06-05-04-06:51).

También el lenguaje es el vehículo del poder (Sañudo s/f) por un lado y afecta al sentido de pertenencia a la organización e integración del colectivo, por el otro.

La declaración admite **el poder coercitivo** de la directora pues se remite al castigo por no conducirse obligadamente. Este tipo de poder es considerado en la Administración como recurso para mantener un nivel mínimo de desempeño y máxima obediencia en los subalternos. La forma en que operan las atribuciones administrativas, técnicas y laborales coloca al personal en una fuerte dependencia individual respecto a la dirección.

### **Ya ando buscando permuta.....**

McLaughlin (1988) refiere que estas prácticas decisorias también ejercen influencia en los sentimientos de los profesores en relación a su trabajo y su escuela pues su sentido de autonomía y control se favorece cuando participan en decisiones que tienen que ver, como en este ejemplo, con sus actividades de formación y crecimiento profesional. Cuando el autoritarismo se despliega y cesa la motivación e identidad de los profesores y demás personal con el centro educativo, aparece la alienación y el abandono.

Es un abandono no solo del espacio físico, puede ser más delicado todavía cuando repercute en las finalidades de la enseñanza haciendo del alumnado los afectados por consecuencia. La siguiente es una muestra de ello:

*El maestro Gabriel me presenta a una madre de familia, su hijo es maestro.  
Maestra Mirelle\_\_ Viene con muchas ganas de trabajar  
Sra. Emelia\_\_ Sí, haber cómo le va*

*Maestro Gabriel\_\_ Tal vez le dure poco, a lo mejor, porque aquí en esta escuela se le quitan las ganas a uno.*

*Maestra Cristina\_\_ Yo todos mis años he dado lo mejor que puedo, siempre he dado lo único que es: trabajar y trabajar.*

*Maestro Gabriel\_\_ Sí, aquí así llegan todos pero en esta escuela se los quitan (sonriendo)*

*La señora los mira a unos y otros (veo que entiende el mensaje) y asiente.*

*La plática continúa.*

*Maestra Cristina\_\_ Ya me dieron mi permuta, estoy muy contenta (nos dice a todos los que estamos ahí)*

*Maestro Beto\_\_ ¿Pos qué pasa? ¿Por qué el fenómeno de que todos se están yendo? (es el Secretario de la Delegación y fue a comunicarle a la maestra que ya le tenía respuesta a su solicitud de permuta)*

*Maestra Cristina\_\_ Anda Beto son puros “detalles pinchis”*

*Y le platica lo sucedido un día antes. (Sic) (R37-20-02-07:237)*

El movimiento de personal que se ha presentado ha sido constante, a decir de la directora cuando ella llegó se cambiaron la maestra Gisela y el profesor Chava por necesidades personales a pesar de que viven a menos de cien metros de la escuela, el profesor Iván se fue al principiar este ciclo escolar 2006-2007, la señora Nora poco después.

Entre los que buscan salir de la escuela están los que toman parte en la conversación anterior; Cristina que no aceptó el lugar por no convenirle a sus intereses. Pero no solo son ellos, a este clima también se agregan los comentarios con un halo de decepción de la directora:

*\_\_ Pues de todas las escuelas donde he estado en ninguna me había gustado faltar pero en ésta el día que no vengo o hay reunión estoy feliz, es que no estoy nada de a gusto.*

*\_\_ ¿Por qué?\_\_le pregunto\_\_ todo está muy tranquilo, yo no veo que tengas motivo.*

\_\_ *Ande maestra es que Usted no sabe (se miran ella y la señora Ale y se ríen) como no viene otros días en que pasan cosas, ¿Por qué no viene todos los días?*

\_\_ *No tengo tiempo—contesto*

\_\_ *Por eso el día que me vaya nos vamos a salir todas, ¿verdad?*

\_\_ *Ah no, ¿y mi trabajo?\_\_ digo*

\_\_ *¡Ah de veras!, no se crea, no estoy a gusto pero no me voy, qué me voy a andar yendo.*

\_\_ *Mire, me señala a Saúl, está enojado conmigo y yo me carcajeo y más se enoja*

\_\_ *¿Por qué? ¿Qué tiene?\_\_ Cuestiono*

\_\_ *No sé, algo le haría o le diría (con desenfado) (R05-22-03-06:28)*

Esta insatisfacción laboral está también fuertemente relacionada con la política que se sigue en la institución, su dirección y las relaciones interpersonales existentes.

### **La fragilidad de un valor: el respeto**

En este apartado sobra decir muchas cosas, por ejemplo que el papel del director va en unión indisoluble con su autoridad moral, que sus decisiones ponen de manifiesto su solvencia, que se erige en ejemplo para los demás y aún sobra manifestar que marca la pauta en el comportamiento de aquellos con los que se interrelaciona.

En el ambiente que se ha descrito letras arriba representa para la directora una gran dificultad para encontrar, mediando la toma de decisiones, el equilibrio en ella por lo que dice y lo que hace y en los demás por lo que ven y lo que sienten. Pero decidir no es tan simple como puede creerse, en este proceso entran también los valores morales del dirigente que se enfrenta no precisamente a optar entre lo correcto y lo incorrecto, sino más bien entre dos cosas correctas para que se cree una situación justa, igualitaria, que no excluya a ninguno, que no enaltezca a otros, que no discrimine a aquellos, que no agravie a éstos.

El respeto nos coloca en alta estima, nos prodiga afectos, nos abre puertas, nos cataloga, nos describe:

*“Por eso no estamos a gusto, a veces le quiere hablar uno y dice: después, después. O lo corta, o va caminando y uno atrás de ella. Esos no son modos de mandar.” (R30-24-01-07:198)*

*“A mi no me gustan los modos de la directora, es fea, es gritona, mandona, ahí está, hasta la presidenta quiere renunciar pero no la deja, no le gustan tampoco los modos de la maestra, no está a gusto...hace poco me gritó, fue grosera, irrespetuosa, me puso en evidencia frente a dos maestros.” (R30-24-01-07:198).*

Directora, personal docente y de apoyo están obligados a proyectar una imagen digna, profesional y obrar con los más altos principios éticos y morales de honestidad, justicia, objetividad y eficiencia porque no están solos, porque su misión es educar.

*Maestra Ireth \_\_ Él va llegando, apenas va viendo cómo se mueve el agua aquí, prefiero ponerme una vez colorada, hay modos, maestros, de pedir las cosas. A veces me da pena, el modo en que lo hagan se les va a responder. (R11-31-05-06:91)*

Acaso el inicio de este ambiente escolar de descontento y de inconformidad esté en el respeto, un valor frágil que encuentra su conducción en el lenguaje oral y también corporal con elementos extralingüísticos con los que se acompañan las palabras ya que no se debe olvidar que éste último delata las emociones, el carácter; no se desconoce tampoco que es la llave de las relaciones personales y puede ser el secreto que permite a tantas personas manejar a otras.

## **Intereses distanciados: el conflicto**

Las políticas internas en la organización llevan a la aparición inevitable de conflictos; es más, la misma frustración, la falta de respeto que sienten los trabajadores es un fenómeno revelador de su existencia, aunque estos síntomas, generalmente, varían de una persona a otra y se detecta por el aislamiento, la apatía, el mal humor, la conducta poco participativa, etc.

El conflicto es algo que debe cuidar la dirección porque puede representar la pérdida del prestigio e imagen de la escuela.

La directora no desconoce la inconformidad que siente parte del personal pero su justificación es que ella hace todo de acuerdo a la normatividad, lo que vigoriza el ambiente burocrático institucional.

Este ambiente ha constituido en la escuela una estructura sumamente conservadora en la que las prácticas han arraigado haciendo difícil su desarraigo.

Así surge la inconformidad; se posesiona de unos y otros, cada parte con su visión y su acción, sus expectativas, argumentando la difícil situación para ambos. Ball (en Jares 1996:237) señala “Se resalta que hay que remediar o dirigir el conflicto, tratándolo como si fuese una enfermedad que invade y corroe el cuerpo de la organización”. En el campo de la Psicología conflicto y satisfacciones personales se relacionan dialécticamente.

*Pues sí, si hay inconformidad a que hay algunas, pues preferencias o qué podré decir yo este, garantías más para unos compañeros que para otros, ¿si? A unos se les, una inasistencia, una llegada tarde se les justifica, este, o se les busca la manera de justificar y a otros pues no, de inmediato la llamada de atención, entonces, esa dificultad sí se está viendo, sí es notoria y sí está afectando al personal, sí nos está afectando. (Ma.E1)*

*“Allá están las trabajadoras, atendiendo “sus grupos”, la dire está en 4º. Pos como es de los suyos.” (Sic) (R30-24-01-07:197)*

Aunque hay diferentes concepciones e interpretaciones del conflicto, de las que las aportaciones de Jares (1996) dan cuenta, la misma tradición define como “un tipo de situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes” (pág. 237); este fragmento nos lo hace ver:

*Gabriel\_\_ Aquí nomás le exige a ésta y a Cristina*

*Mirelle\_\_ No es trabajadora, no le echa ganas, yo tenía la referencia de que era una dire fregona; como le dije: a mí me decepciona Usted.*

*\_\_ ¿Qué quieres que haga, que sea?\_\_ Le pregunté*

*Mirelle\_\_ Que sea pareja, que vea que todos trabajemos, que cumplamos. Noo, si las cosas no andan bien aquí. (Sic) (R07-05-04-06:51)*

A sabiendas de su existencia, se señala nuevamente, no se encontró estrategia alguna de parte de la directora para actuar sobre ello. Antes bien, desde la visión tecnocrática a este grupo se le caracteriza como problemático, como conflictivo:

*...existen inconformes, véala, es una de ellas, aprovecha cualquier cosa para quejarse, como para decir “hey aquí estoy”, pero a’i siga haber quien se cansa”. (Sic) (R03- 08-03-06:11-12)*

*Él se cambió de “bando” es chismoso (R15- 30-08-06:124)*

*Me armó problemas en la Colegiada, pero ahí la dejé. (R 23-27-10-06: 176)*

Bajo esta perspectiva se niega el conflicto, no se reconoce como tal y deja la toma de decisiones en manos de una minoría terminando con la voluntad política de la institución y de sus miembros. La inconformidad, el antagonismo, las divergencias, como se le quieran llamar, abrevan en la fuente de la flexibilidad de la actuación de los comisionados:

*En este momento son las 8:50 y va llegando el profesor encargado de Red Escolar y comisionado para “capturar” el Proyecto. Entra y se dirige a prender la computadora. (R21-04-10-06:161)*

*8:50.- Llega el Profesor encargado de Red Escolar y abre el salón.*

*10:40.- El Profesor Juan Carlos va al puesto y pide su comida. No ha atendido a los alumnos.*

*11:15.- Me dirijo al salón de Red Escolar y encuentro que la directora está platicando con el maestro Juan Carlos. No veo a niños tomando clase con él.*

*12:15.- El profesor Juan Carlos y la Directora están “chateando” cada uno en una computadora.*

*12:30.- Entra la maestra Mirelle y le pregunta al profesor Juan Carlos si va a atender el grupo. (R22-18-10-06:173).*

Evidentemente estas situaciones no escapan a la vista de los maestros quienes entran y salen del espacio que ocupa la directora para tratar asuntos de su incumbencia. Por lo regular la existencia del conflicto en las escuelas se interpreta como una fuerza amenazadora que perjudica a la institución, que enrarece la atmósfera escolar. Esta idea centrada en la visión tecnocrática-positivista no admite entrada a la concepción hermenéutica en la que se considera como una coyuntura o una oportunidad para estímulo de la creatividad grupal.

Desde la perspectiva interpretativa el conflicto al interior de la escuela es, más que un aspecto negativo, la posibilidad de convivencia que tienen las culturas, misma de la que surgirán las confrontaciones, la reflexión, iniciando así el proceso innovador, aunque no se niega que lo mismo puede constituirse en obstáculo para el cambio, como dice Jaume Carbonell. (2001)

Por lo regular cuando un conflicto no recibe tratamiento por la directora y por el grupo de docentes el recurso siguiente es pedir la mediación de la autoridad inmediata superior.

*La Maestra Mirelle dice que le pidió a la supervisora que ella como autoridad hiciera algo, que siempre ha sabido la supervisión y nunca ha hecho nada. Que antes de que ella salga sale primero la dire.*

(R28-18-01-07:195)

Los procedimientos de la supervisora, cuando entra en acción pueden ser de dos tipos según señala Sañudo (s/f): de conciliación cuando se “limita a propiciar que los actores debatan sus diferencias y encuentren soluciones” (párr.44) y de mediación “si ayuda a conducir un proceso que genere un compromiso mutuo viable y satisfactorio que implique la transformación del estado anterior a uno de mayor calidad” (párr.46). Sin embargo resulta más gravoso cuando los resultados son nulos o se deja al tiempo y a su propio desgaste.

Pero la concesión de privilegios no solo se da por las comisiones que asigna la directora; también los permisos para la atención de asuntos de interés muy particular quedan enmarcados en este ámbito ya que la entrada y la salida, o la frecuencia con que se hace, son notorias para los demás.

*En cuanto a los permisos que se le solicitan a la directora, vale la pena comentarlo, ella a nadie le niega un permiso, a nadie, tal vez a lo mejor en algunas ocasiones si le echan alguna mentira de que me siento mal o algo, pues ella no se pone a investigarlo ni nada, a nadie nos ha negado un permiso y ella nos los dice: yo soy humana y a mí también se me ofrece pero pues traten de que sea menos o que no sean tan seguidos. (Ma. E1)*

A pesar de la igualdad con que se distribuyen los permisos parece no satisfacer a unos porque el control de la directora es desigual pero al ser ellos comisionados lo que en otros ven como privilegio en ellos es inconformidad.

*“...comisiona a algunos, los “friegan” y los otros “muy a gusto”*

(R03-15-03-06:18)

Simplemente esto afirma y exhibe la dificultad de atender a cada uno en sus intereses, situación que gesta un clima laboral tenso y divisor. La directora tampoco ha encontrado respuesta en los maestros:

*“Yo consensó las propuestas pero algunos de los maestros malinterpretan; ya hice lo que ellos dijeron, lo de su contentillo y no, maestra, es difícil darles gusto”. (R02-08-03-06:10)*

¿Qué piensan algunos maestros de esto?

*“ Da tristeza no poder hacer que la escuela tenga un buen funcionamiento tanto de manera laboral como de manera relaciones personales dentro de la escuela entre los maestros, es triste llegar a una escuela y toparse con ese tipo de personas , con ese tipo de ambiente de trabajo ,con esos grupos , si , es triste; mas sin embargo he tenido la experiencia grata de trabajar en escuelas en donde todos los maestros han formado un equipo, así se siente uno mas a gusto, libre, más seguro de sus acciones y aquí yo pienso que todo mundo estamos uno encima del otro , entonces eso no deja avanzar no? Es como la escalerita no? Quiero subir pero te estoy pisando entonces nunca vamos a salir adelante ni como equipo ni como persona.” (Mo.E2)*

## CAPÍTULO 6

### EL NIÑO EN LA CALLE: LA COLISIÓN DE LAS NORMAS.

*Agradezco no ser una de las ruedas del poder,  
sino una de las criaturas que son aplastadas por ellas.  
Rabindranath Tagore*

#### **Tocando los linderos jurídicos**

Es fundamental concebir que las reglas son importantes desde el momento en que regulan y diseñan el ambiente para una mejor convivencia tanto de los alumnos como de los maestros quienes se interrelacionan e interaccionan vertical como horizontalmente; forman además un sentido de justicia, de seguridad y de orden.

Las leyes son instrumentos al servicio de ese dinamismo esencial, pero no lo producen, menciona Weber (en Batanaz 2000)

Mucho se ha hablado de la pertinencia sobre la participación en la elaboración de las normas como un rasgo de comportamiento democrático de los centros educativos, mismo que se define como quicio de entrada a una nueva forma de vida. Un ejemplo ya tradicional es el que los alumnos junto con su maestro decidan y acuerden las reglas al interior de su aula y en el que las propuestas vienen directamente de los estudiantes, paso primero que da la escuela para formar en valores cívicos y éticos.

La transición de la escuela a esta nueva cultura es lenta y penosa pues se dan las incongruencias entre lo que se dice y lo que se hace; así tenemos que la reestructuración del reglamento para la institución se dio bajo una muestra del poder y del autoritarismo que poseen en conjunto directora y maestros tanto para determinar los preceptos de acuerdo a sus necesidades o expectativas como para imponer las sanciones al desacato.

De acuerdo con Arana (s/f parr.22) y en el tema de interés, el poder jerárquico “restringe la libertad y la autonomía del alumnado. La disciplina bajo esa estructura consiste en mantener el orden, cumplir con las normas taxativas o arbitrarias generando silencio, cohibición, sumisión, homogeneización, uniformidad

y quietud en las y los estudiantes”. ¿Se dan cuenta los maestros de que están reproduciendo el esquema autoritario del cual se quejan, a través de sus decisiones?

Convertidos en el grupo más vulnerable los alumnos se colocan en el banquillo de escrupulosos juicios. Su edad, de siete u ocho años, les permite un marcado respeto por las reglas “pero solo una vaga comprensión de cómo se establecieron éstas” según Piaget (en Clifford 1982: 143) más adelante, de once a doce, “perciben las reglas como guías de actuación, establecidas, cambiadas y acordadas por individuos” pero continúa el respeto por ellas.

Ese respeto y lealtad hacia las normas es tierra fértil para la imposición que hace la escuela. Así, desde lo tradicional, el autoritarismo encuentra donde depositarse pretendiendo abatir el conflicto aún antes de su aparición y tiene la disciplina como objetivo, como fin. (Massaguer 1997)

Igualmente este modelo tradicional no busca darle una solución a los conflictos que se suceden, más bien lo que busca es sancionarlos. Evitar que aparezcan es entonces la tarea principal de este tipo de escuelas.

Resulta paradójico sin embargo que el modelo Toma de decisiones centrado en las normas que cumple la directora, no dé apertura y cumplimiento a la disposición del artículo 34º, en su fracción II que enuncia: “Impulsar la participación activa de los alumnos en los aspectos funcionales del plantel” del Capítulo VIII referido a Disciplina del Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias dependientes de la Secretaría de Educación, Cultura y Promoción Social (1987).

Massaguer (1997) menciona la importancia de determinar la escuela que se quiere mediante los principios que la han de gobernar respecto del binomio disciplina-participación. Tener una escuela que permita la crítica, el diálogo y la participación de todos se abre a la democracia y suyo es su gobierno, “sin opiniones de primera ni segunda división, aunque emanen de personas de edades diferentes” (pág.67)

Además, de acuerdo con Habermas (en Batanaz 2000) las leyes nacen del acuerdo general, esto significa armonizar los criterios sobre lo que es valioso para

todos. Hacer a los destinatarios copartícipes en el establecimiento de reglas le brinda a la escuela el canal adecuado para la formación en valores, aspecto de la Educación Cívica del currículo de educación primaria y fundamentalmente, hacia la constitución de un individuo autónomo.

Batanaz (2000) define la autonomía, dentro del ámbito sociológico, como la capacidad de la persona para gobernarse por sí misma; es decir, poder tomar decisiones para que éstas modifiquen la realidad en que se desempeña, ejercer la autonomía es entonces un espacio de decisión sobre el sujeto que posee competencia para obrar con eficacia y eficiencia.

“Si queremos de verdad una escuela participativa, donde el diálogo y la confianza mutua sean a la vez un valor y un procedimiento, si queremos que la convivencia, la disciplina y el conflicto no sean planteados como problemas, sino como ocasiones educativas únicas, las estructuras que presiden la vida escolar deben ser participativas y la escuela debe ser ‘nuestra’ de todos y todas.” (Massaguer en Pascual y Yudkin 2004 parr.37)

Las alturas en que se posicionan los maestros y la distancia del poder que establecen entre ellos y los alumnos, cuando por disciplina o incumplimiento de las normas se trata, les permite la manipulación de la realidad conduciéndolos a que ellos mismos arriesguen los derechos del alumnado y se acerquen a los linderos jurídicos, como consecuencia de imprevistos.

Aunque el tema es por naturaleza embarazoso es importante abordarlo porque las reglas y su cumplimiento reclaman decisiones éticas.

### **Principios y valores: el clima ético de la escuela.**

Las funciones de la escuela como guarda y custodia de los alumnos durante la jornada de trabajo escolar y la promoción de normas sociales la convierten en una institución moral y en ella la directora es entonces agente principal.

Para Michael Josephson (en Stoner 1995) “la ética no se aprende de personas moralistas que sermonean o tratan de predicar sobre cuestiones éticas; la ética se aprende de las personas que admiramos y respetamos, que ejercen su

poder sobre nosotros, ellos son los que en verdad enseñan la ética.” (pp. 514-515)

Ciertamente, el director está obligado a ser concienzudamente moral, pues su deber y su autoridad se expresan también en las políticas diarias lo que le compele no solamente a observar responsabilidad en sus actos, sino también la formación de una institución cimentada en la ética porque en sus decisiones están implícitos los valores que la misma escuela promueve en el alumnado. Esta capacidad de influir en los demás para que se comprometan con los valores en los que ellos mismos creen es el liderazgo moral.

No se niega que los directores y directoras en general se ven en el espinoso caso de tomar decisiones de ese orden encontrándose cercados por dilemas en los que se privilegia un valor sobre otro e igualmente como a personas sobre otras como resultado de un juicio y una decisión con miras a la defensa de lo que se considera bueno y correcto.

Contribuyen a la aparición de disyuntivas las demandas, exigencias o presiones tanto de autoridades superiores como de maestros, alumnos y padres de familia quienes también tienen los suyos y les atribuyen peso no pocas veces diferenciado de los del decisor.

Es precisamente esta dimensión la que entra en la caracterización de las decisiones que la directora toma respecto al cumplimiento del reglamento por parte de los alumnos; se pone el acento en los acuerdos sobre sanciones aplicables, según fue tratado en la Reunión Colegiada donde tuvo lugar y el marco legal que tiene relación con el tópico.

*La directora habla de hacer copia del reglamento para que lo conozcan las mamás “porque nomás llegan tarde y me mandan hablar a ver si yo les abro, ni es mi trabajo, ni me corresponde”.* (R11-31-05-06:84)

*Maestra Cristina\_\_ Agregar una nota: en caso de tres llamadas de atención a su hijo, será sancionado, será determinada por la dirección y maestro de grupo.* (R11-31-05-06:90)

La sanción se convierte en suspensión del servicio educativo para el estudiante; esta decisión es calificada por James Stoner (1996) como arriesgada ya que es producto de un grupo, condición que se da más fácilmente que si se tomara en lo individual. Lo que caracteriza a este tipo de decisiones es que la responsabilidad se diluye tanto por la decisión en sí misma como por el sentimiento de quien es el representante responsable, es decir “lo que es de todos, es de nadie”; también influyen los argumentos o la postura de aquellas personas más arriesgadas, mientras que las más moderadas se suman a la norma grupal.

### **¡Despáchalo! ¡Se me va!: Directora, el brazo ejecutor**

Esta frase contiene mucho: sanción, responsabilidad, justicia, moral, riesgo, incertidumbre.....

Es en ella en la que se pone énfasis porque es en primera instancia respuesta a la solicitud de los maestros cuando el alumno a su consideración sale de los límites que señalan las normas escritas y no escritas en la escuela y en las aulas y en segunda porque es la medida que propusieron, la apoyan y la sostienen.

*Le llevan unos niños a la directora porque se pelearon, le dieron una pedrada a otro; los regaña, le dice a uno de ellos:*

*— Te vas, ¿eh? Le hablas a tu mamá, me la traes. (R06-29-03-06:31)*

A la hora de tomar decisiones según Owens (1989) se hace uso del juicio personal para darle una interpretación a los hechos, sin embargo, la información sobre ésta llega ya permeada a la maestra por la interpretación de los otros en consonancia con su criterio personal también, produciéndose una triangulación entre la realidad del hecho por un lado, la interpretación de los maestros por otro y la que hace la directora por el tercero.

*Llega un alumno de 4º. Grado con la directora, (estamos en el puesto) y el alumno le pregunta qué le va a poner de recado en el cuaderno que lleva \_\_\_no lo voy a aceptar hasta que venga su mamá.*

*El niño mira a la maestra y algo le pregunta con voz a medias de tal manera que no alcanzo a escucharle.*

*\_\_\_ ¡se va! Exclama la directora.*

*El niño se retira.*

(R03-08-08-06:13)

*Entonces pues ya se propuso que se suspendiera al alumno ¿verdad?, sin embargo que se le entregara a su mamá el alumno, que se le entregara con recado y todo.*

(Ma.E1)

En esta actividad decisoria el grupo marchó de acuerdo, sus propuestas fueron hechas con interés pero es de resaltar que el objetivo no fue más allá de ejercer el control y tampoco se enlistaron otras alternativas.

Cuando la toma de decisiones se da con estas características sucede un fenómeno llamado *cohesión de grupo* como le nombra Festinger (en Fernández 2001) y lo define como el resultado de la acción de todas las fuerzas que impulsan a los miembros a permanecer en él.

Irving Janis (en León y Díaz 2005) también lo refiere como *pensamiento grupal* y subraya que conduce a decisiones erróneas ya que sus integrantes no reflexionan ni tratan con atención o crítica otras alternativas que lleven a la solución que buscan con tal de que el conjunto se sienta unido y de acuerdo; es comprensible que suceda así pues en este haz de normas encuentran su fortaleza y un medio para cumplir su función.

Las debilidades y amenazas que por consecuencia traen las decisiones emanadas del pensamiento grupal empiezan en el mismo seno del equipo pues no se descarta que algunos no estén totalmente de acuerdo con la elección por no considerarla propia, correcta, oportuna, aconsejable, etc.

*Bueno como te digo, en base al reglamento el niño que entra a su hora bienvenido a la escuela y el que no entra pues también es bienvenido solo*

*que como decimos, si respetamos el reglamento pues ese niño ya no puede tocar ese día la escuela, yo he visto, han pasado niños en mi caso un grupo, perdón un alumno este, pasó, yo dije está a destiempo pero yo dije yo lo voy a recibir, es obligación mía recibirlo. (Mo.E2)*

El que se tomen decisiones equivocadas o ineficientes es una muestra objetiva de que el grupo carece de una buena metodología para realizar el proceso. Para argumentar la presencia del fenómeno en este personal se refieren siete de las ocho características o indicadores que de acuerdo con Janis (León y Díaz ob.cit.) indican el por qué no buscan más información sobre el problema y no plantean más opciones:

El indicador **Ilusión de invulnerabilidad** está centrado en el optimismo que tiene el personal debido a su posición como autoridades ante alumnos y padres de familia; trae como consecuencia que pasen por alto los riesgos y efectos de la decisión sin reparar en la responsabilidad que se adjudican.

A la orden de salir a la calle o no permitiendo la entrada a la escuela por razones de impuntualidad, el niño queda vulnerable para cualquier suceso que atente contra su seguridad. La preocupación por este tema es de tal magnitud que se ha erigido en un derecho universal protegido por un régimen de Derecho.

La Declaración Universal de los Derechos humanos (1948) acuerda: "Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona". (Art. 3º)

Al momento de exigirle al niño abandonar la escuela y también durante la elaboración del reglamento, cuestiones importantes que atañen al alumnado fueron pasados por alto así que el grupo de maestros no se cuestionó si el menor cuenta con habilidades peatonales, si son cautos o impulsivos para su regreso a casa o inferir sobre la posibilidad de que sufran desde la intimidación hasta un accidente grave al ser regresados, no se sabe tampoco cómo califican las rutas que siguen los niños al dirigirse a su casa. Esta falta de información crea la condición de incertidumbre en que se da la decisión de la directora.

Se considera que la maestra Ireth se enfrenta a un dilema optando por “romper la hebra por lo más delgado” como metafóricamente puede explicarse.

Estas acciones conducen al segundo indicador **visiones estereotipadas de otros grupos** particularmente de aquellos oponentes (padres de familia y alumnos) a los que desde siempre se les coloca en posición de obediencia y sometimiento y no tomar parte al menos para negociar.

*Maestra Ireth\_\_ Es desgastante que no entiendan que la entrada es a las 8:30, si se los quieren llevar que se los lleven, hay muchos que quieren entrar aquí.* (R11-31-05-06:84).

Así mismo se presenta la **incuestionable creencia en la moralidad** del grupo, este es el tercer indicador y da cuenta de que el conjunto decide bajo una supuesta moral que crea la ilusión de obrar correctamente. Sin embargo su juicio bien puede cuestionarse si viola alguna ley, si es justo lo que está decidiendo, a quién daña, cómo lo vería si estuviese del lado opuesto porque como menciona Lozano (2006 :7 diap.14) “los beneficios o perjuicios tienen un nombre y apellido”. La cohesión grupal suele construir ambientes no morales.

El cuarto indicador: **la ilusión de unanimidad** hace referencia a la creencia equivocada de que todo el grupo favoreció la decisión aunque existan miembros que disientan, que no revelen su desacuerdo o prefieran no discutir sus discrepancias. Un punto a favor es confirmar que algunos, escapando a la totalidad, se preocupan por el alumnado y su seguridad.

*Pues así directamente que se quedan sin clases, más delicado todavía que alumnos que su mamá fue y lo dejó en la puerta y que lo bajó del carro y se va de inmediato y no sabe que el niño ya no alcanzó a entrar, no se fijó o algo, en algunos casos , ese niño pues se puede andar vagando por ahí o algo y el problema que se de con ese niño va a ser responsabilidad de la escuela porque el papá fue y lo dejó a la escuela o la mamá. (Ma. E1)*

A lo largo de este informe han ido apareciendo palabras y hechos contradictorios y he aquí uno más. El quinto rasgo es el llamado **racionalización colectiva de las decisiones del grupo** que consiste en que los miembros del grupo explican, defienden y justifican la postura pero no reparan en sus consecuencias negativas por lo que la racionalidad es elemento ausente y deja espacio solo para los sentimientos y las emociones que dirigen y se adueñan de la decisión.

*Yo pienso que cuando ya la directora toma la decisión de suspender o cuando ve algún niño en algún acto agresivo ya hacia a un alumno, un compañero yo pienso que son justas, no veo yo, no he visto hasta el momento una suspensión injusta que diga la directora le tiene coraje a este niño porque la mamá etc., yo no veo eso, yo veo que más bien es, este, son justas y si se suspende es porque en realidad lo merece, a criterio personal yo así lo veo, nada más. (Mo.E2)*

Las acciones contravienen además el Art. 37 del Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias dependientes de la Secretaría de Educación (1987) en el Capítulo VIII que prohíbe la aplicación de medidas disciplinarias diferentes a las establecidas en el Artículo 35° y faculta a los padres de familia para presentar una denuncia ante autoridades competentes de la dependencia para que ejercite las acciones correspondientes

Las presiones entre el personal colocan la mordaza a algunos, que viendo lo poco recomendable de las decisiones que acordaron se guardan para sí el sentido de injusticia que se comete, esto puede ser que haya aparecido a raíz de la implantación del reglamento y las sanciones pero de ninguna manera lo expresaron en la reunión posterior; esto da lugar al sexto indicador: **los miembros se autocensuran.**

*“.....que tenemos niños que vienen de muy lejos y se les tiene que cerrar la puerta, se les tiene que negar la educación ese día porque ya llegaron tarde (Ma. E1)*

Y sirve de preámbulo para la aparición del séptimo indicador que consiste en ejercer **presión para la conformidad** logrando que los que duden se sometan a la opinión grupal.

*Maestra Lilia\_\_ ¿Sería mucho dar cinco minutos de tolerancia?*

*Maestra Ireth\_\_ No, se prolonga el tiempo después de la tolerancia*

*Cristina\_\_ Que sean puntuales*

*Mirelle\_\_ Esa es la puntualidad*

Ante el cuestionamiento sobre la estrategia para atender a los grupos que se encuentren sin maestro nuevamente la polaridad en las respuestas de los informantes clave se manifestó:

*Habíamos acordado que cuando alguien no se presentara nos íbamos a repartir a los alumnos porque luego luego quieren mandarlos a su casa y todos ¿eh? Todos dijimos que sí pero pues no, hay alguien que por alguna razón no se presente o no llegue mandan a los niños a su casa, a las 8:30 los niños salen, yo por ejemplo el día que me dieron mi incapacidad le hablé a la directora y me dijo : pues háblales tu, que regresen los niños a su casa\_\_ y pues así es y no nomás los míos, los de otra maestra también, es decir los de ningún maestro se reparten , todos se mandan a sus casas y pues esa es la estrategia, mandarlos. (Ma.E1)*

*Así es, bien, el niño que viene llegando a la escuela, por ejemplo ahorita timbran pero el niño ya viene a cuantos metros de la escuela se le deja entrar porque ya viene ¿sí? Al niño que viene muy lejos por una seña que le hacen de cerrar la puerta, córrele y ni el esfuerzo hace, pues cuanto lo sentimos ¿no? No hay un esfuerzo ¿sí? Pero es como decimos, el niño que*

*se quedó fuera pues ese niño se regresa a su casa siempre y cuando tenga con quien regresarse, solo no creo que se regrese, es un riesgo para él y a la vez para el maestro ¿no? Porque bueno si ya lo tienes hazte responsable de él. (Mo.E2)*

Durante el período de observación se pudo registrar que efectivamente los alumnos se atienden por otro de los maestros pero también que los alumnos salen a realizar algún mandado o como se menciona con anterioridad, la misma directora los hace salir. Cuando esto sucede se da también la colisión de las normas, aún de las mismas que el Personal Docente impuso:

*Entonces pues ya se propuso que se suspendiera al alumno ¿verdad?, sin embargo que se le entregara a su mamá el alumno, que se le entregara con recado y todo porque ya también se nos presentó un caso de que una maestra se enoja con los niños, los suspende y los corre de la escuela, entonces luego viene la mamá y pues con toda la razón del mundo nos quiere linchar a todos porque por qué le mandan a su niño a mitad de horario sin ella saber , sin nada, ¿si? . pues ahí ya se dio una fallita en eso que se enmendó, ya se enmendó, sin embargo pues fue falla de un compañero de que el niño cuando se va a suspender se le entrega al padre de familia, con las razones y el por qué se le está suspendiendo. Pero ahorita es lo que se está haciendo para mejorar la disciplina. (Ma.E1)*

En la Convención sobre los Derechos del Niño (1990) en el Artículo 28° especifica “Adoptar medidas para fomentar la asistencia regular a las escuelas y reducir las tasas de deserción escolar”. Y complementa en su apartado 2. “Los Estados Partes adoptarán cuantas medidas sean adecuadas para velar porque la disciplina escolar se administre de modo compatible con la dignidad humana del niño y de conformidad con la presente Convención.”

Para ejemplificar la contradicción a estas normas se tiene que más que la asistencia regular se trata de fomentar la puntualidad aunque ésta vaya en quebranto de la otra.

*“.....que tenemos niños que vienen de muy lejos y se les tiene que cerrar la puerta, se les tiene que negar la educación ese día porque ya llegaron tarde, nosotros los que ya estamos dentro sí decimos ¡ay pues pobre niño ya otro día más sin clases!, ¿sí?”* (Ma.E1)

Una forma de evitar perder clases o quedarse fuera de la escuela es la pauta de flexibilidad que le han dado a la normatividad interna: avisar con tiempo:

*Pues únicamente un día antes la mamá avisó que lo va a llevar al Seguro, que tiene cita con el dentista, pues se le da un recadito el maestro da un recadito y si el niño llega a las diez de la mañana con su recadito firmado por el maestro él entra, él entra porque tiene permiso y porque la mamá tuvo la atención de avisar de que el alumno iba a llegar tarde.* (Ma.E1)

Por su parte los padres de familia tratan de cumplir con las normas establecidas por la organización escolar.

*Entra una señora y se dirige con la directora para decirle que su niño está enfermo, le muestra una hoja, la directora le dice que esa hoja se la lleve a la maestra de apoyo y que vaya con el profesor a decirle del niño.*  
(R13-14-06-06:107)

También tienen claro que mientras los alumnos estén en la escuela es ésta quien tiene su custodia y en ello la directora es la responsable.

*Llega la maestra América acompañada de una señora y un niño:  
\_\_ Viene esta señora bien alterada, que no halló al niño hasta las 4:00 de la tarde\_\_ dijo la maestra.*

*Sra. \_\_ Es que ¿cómo estuvo directora?, ¿Cuál seguridad tiene la escuela?, no hallaba a m'ijo, fui a la Cruz Roja y lo hallé hasta bien tarde; allá andaba por donde tiran escombros, ¿qué tal si algo le pasa? Está bajo su responsabilidad. ¿Por qué no me lo dejaron aquí? No había pasado de que llorara, aquí me lo hubieran dejado, que me esperara, era el horario de la escuela.*

*Maestra Ireth \_\_ Mire doña, uno nunca sabe cómo vayan a reaccionar ustedes; lo quisimos llevar Adriana y yo a su casa pero dijo que no sabía dónde vivía, que quería ir con la abuela, lo llevamos, iba llore y llore, entró y ya no salió, salió un joven que dijo que lo dejáramos, yo le pregunté quién era y dijo que era su cuñado doña.*

*La directora le explica a la señora que hacen lo que deben hacer, que ante una situación así, donde hay sangre, es de cuidado, el niño se cortó el dedo y necesitaba que lo atendieran. Que el papá se enteró y que le llevara a ella la nota de los gastos para dársela a él.*

*La señora se fue calmando, la maestra América salió y la directora siguió platicando con la señora que ciertamente había llegado enojada y hablando fuerte.*

*La madre de familia le habló de la irresponsabilidad del cuñado por llevarse al niño en la camioneta a tirar escombros.*

*Sra. \_\_ ¿Qué tal si se le muere su dedito? ya la gasa la traía bien sucia.*

*Maestra Ireth \_\_ Es que es un adulto, si hubiera sido un niño y yo lo hubiera dejado, ahí sí que estaba mal.*

*Sra. \_\_ No tengo las notas de lo que gasté, le dieron tres puntos pero no tengo nada.*

*Maestra Ireth \_\_ No es el único caso, hay otros cinco, imagínese.*

*Se va la señora más tranquila y anotando un número de teléfono para avisarle a la directora cuánto gastó, suma que el papá del niño cubriría.*

*(R13-14-06-06:110-112)*

En este fragmento de registro se entiende que la directora decidió y obró en beneficio del alumno, lo que muestra que tiene bien claro lo que como autoridad le corresponde. Los accidentes no están al margen de presentarse en la escuela, lo lamentable es que no se cuente con un seguro escolar en el nivel básico para atender mejor a quienes los sufran a pesar de que la Norma Oficial Mexicana NOM-009-SSA2-1993, para el fomento de la salud del Escolar vele por conducto de la Secretaría de Salud unida a los maestros, por la prevención y su cuidado.

A nivel Estatal la Ley para la Protección de los Derechos de las niñas, los niños y adolescentes en el Estado de Durango (2000) en su Título Segundo de los Derechos y Responsabilidades, Capítulo VII que trata Del Derecho a ser Protegido en su Integridad en el Artículo 22 dispone: “Las niñas, los niños y adolescentes tienen derecho a ser protegidos contra toda forma de descuido, abandono, violencia, explotación, torturas, tratos crueles, inhumanos o degradantes”.

*La directora sigue platicando con mi compañera y conmigo; de pronto se levanta, se dirige a la puerta de la dirección y les grita a 4 o 5 niñas*

*\_\_ ¡Niñas! , ¡No me van a salir ahorita!*

*No les permite la salida porque aún no timbran (R05-22-03-06:27)*

*Sale la directora de la dirección y ve a unas niñas en la puerta. Les dice que no salgan todavía.*

*\_\_ Algo les puede pasar y ya sabrá\_\_ me dice. (R02-01-03-06:02)*

Para evitar semejantes desventajas que contrae el pensamiento grupal, producto de su cohesión, Moody (1991) recomienda una serie de técnicas no matemáticas para la toma de decisiones y que en nuestro ámbito escolar pueden auxiliar a la directora para la efectividad de la elección; su ventaja de no requerir experiencia de los que deciden, ya sea por la novedad de la situación a resolver o porque sean dirigentes novatos es la técnica: decisiones por consenso (ver gráfico 6).

Evaluación de la efectividad de la toma de decisiones  
Paul E. Moody (1991:67)

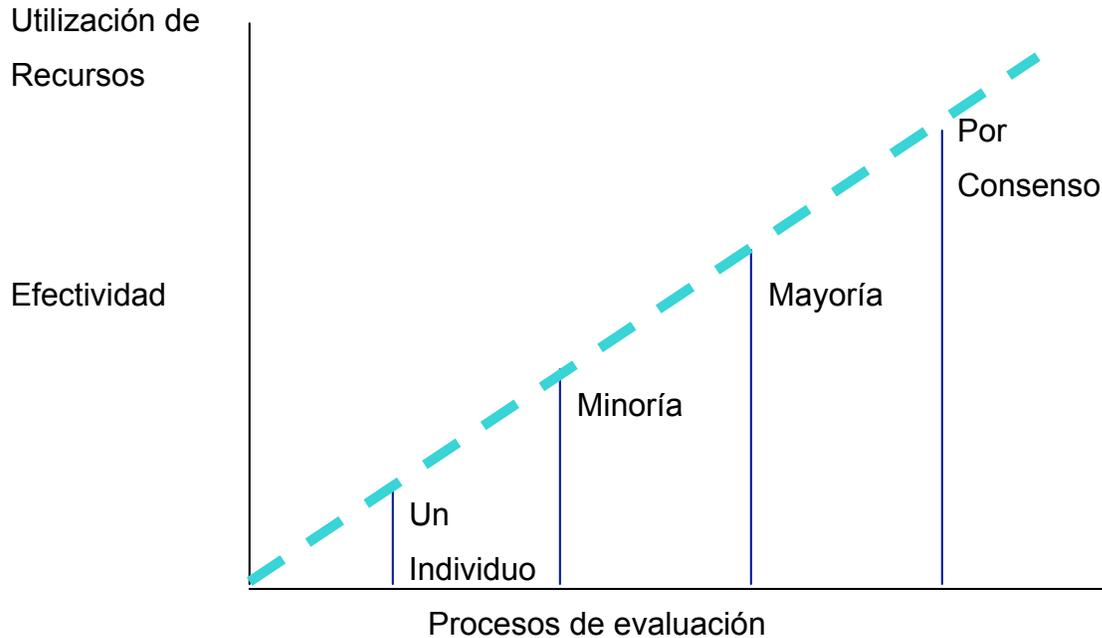


Gráfico 6. Conforme se analiza a profundidad la decisión, la posibilidad de llegar a la aceptación por todos va aumentando la efectividad de la elección.

A través de ella se puede aclarar en qué consiste pero primordialmente para distinguir que consenso no tiene un significado ligero.

La segunda ventaja de esta técnica es que no requiere el acuerdo total de todos, su característica es que debe ser aceptable para el colectivo; significando con esto que en la medida en que el tratamiento de la información recabada se vaya dando, más ideas van apareciendo, la discusión y el análisis de las alternativas se va haciendo más profundo, a conciencia y la incertidumbre y el riesgo van en disminución.

Para llegar al consenso es necesario examinar seriamente todas las alternativas y opciones que se tienen, los argumentos que las sustentan y los datos que se ofrecen; es también una oportunidad para todos en la que conforme a derecho, pueden exponer sus opiniones, sus divergencias; entran en esta

técnica el interés, la comprensión, el escuchar, la relatividad etc., de todos y de cada uno, con el único afán de llegar a la unanimidad.

Pascual (1988) establece que el consenso no es “aceptar la mediocridad en las decisiones, ni una componenda hábil de las distintas opiniones, ni que nadie pueda influir más que otro...” (Págs.388-389). Para hacer efectiva esta realidad, el papel de la directora es preponderante porque la vida del grupo está en relación con su modo de solucionar problemas y tomar decisiones.

### **Las emociones del momento: un factor ineludible**

Entramos y salimos de la línea de las contradicciones y en ello la pregunta obligada es ¿por qué? Porque somos susceptibles a la emoción, a los sentimientos, a las corazonadas, a la intuición.

La implicación de la emoción en el proceso toma de decisiones ha sido siempre un tema de interés para psicólogos y neurólogos quienes apuestan que ésta no puede ser ignorada en la actividad más cotidiana del individuo. Antonio Damasio, (citado por Revista Infocoponline 2007) afirma que "tradicionalmente se pensaba que las decisiones correctas debían tomarse sin que intervinieran las emociones, basándose sólo en la razón y la racionalidad, las decisiones correctas exigen tres elementos: emoción, conocimiento y razón".

Sus conceptos se adhieren a lo que asevera José A. Vidal citado en la misma fuente, quien plantea "nos han educado para reprimir nuestras emociones, sin embargo, con estas teorías se demuestra que aquél que toma las mejores decisiones para sí y los demás, es quien conoce sus emociones, las sabe interpretar y las añade a su decisión".

Lo más sobresaliente es que la emoción pueda ser gobernada en pro de hacer aquello éticamente adecuado sin llegar a su menoscabo, sino en un completo equilibrio con la racionalidad que la toma de decisiones exige, porque en el tema que se trata, se entretajan el riesgo y la incertidumbre, la responsabilidad y el derecho de un ser humano; que no de objetos y ganancias como en el ámbito empresarial, por lo tanto es prudente que el sentir del momento se canalice hacia una buena elección.

En este caso tales sugerencias no se cumplen, las sanciones aplicadas a los estudiantes se identifican mejor con lo que nos manifiestan Lobel y Loewenstein (citados en Revista Solo Ciencia s/f) acerca de que el control emotivo del individuo somete su decisión a la inmediatez y a las primeras reacciones. Una emoción tipificada como negativa es el disgusto, éste tiende a relacionarse con una saturación del límite de tolerancia induciendo a decidir dentro de un marco de irracionalidad; es una emoción que se conoce, que está presente y que aunque es algo que no se puede ver ni tocar, sí se percibe en el enunciado, en las palabras que se lanzan en el momento, con ella inicia y termina la sentencia.

Por lo tanto la calidad de una decisión estriba en la conjunción de valores éticos, imagen, principios básicos de conducta, consideraciones legales y la gobernabilidad de las emociones por el propio sujeto.

Todo director escolar es importante, construye el prestigio y reconocimiento de la organización con la participación del Colegiado pero se basta a sí mismo para derrumbarlo cuando sus decisiones colisionan las normas.

## CAPÍTULO 7

### LA COMUNICACIÓN: EL SECRETO DEL ÉXITO

*A ustedes...Ni los veo ni los oigo  
Carlos Salinas de Gortari (1994)*

#### **Un acto de voluntad**

Una de las competencias de quien administre una organización es la comunicación, de ella depende en gran medida que las metas propuestas se logren, clima laboral satisfactorio de por medio, ya que tiene relación directa con la información que se brinde para la toma de decisiones y para el buen entendimiento de quienes la conforman.

La comunicación organizacional la define Goldhaber (en Domínguez 1996) como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”

Respecto a esta dimensión de la práctica directiva, se requiere más que dominio de técnicas; aptitudes y actitudes que faciliten, promuevan y mantengan las relaciones interpersonales en el centro educativo.

De acuerdo con Fernández (2001) la comunicación entre los individuos puede ser interpersonal o impersonal. Ambas están determinadas por la perspectiva situacional; la primera está caracterizada según el medio social en el que se intercambian mensajes; en la segunda, la situación obliga a las personas a estar juntas y su relación puede durar bastante tiempo sin llegar a conocerse más de cerca, esto significa que no aumenta la socialización entre ellos. (Ver gráfico 7).

En una organización que prioritariamente establezca este tipo de relación comunicativa, puede paulatinamente volverse interpersonal promoviendo cambios cualitativos tales como la predicción, esto significa que el comunicador hace sus propias especulaciones de las consecuencias, de las respuestas probables de los mensajes que emita.

Al tratar de lograr un objetivo, una meta propuesta con antelación, el proceso de elaboración de predicciones es altamente cognoscitivo, mientras que en tareas rutinarias es menos estricta.

Para la elaboración de predicciones el comunicador necesita poseer información sobre los otros y puede ser de tipo cultural, de tipo psicológico que hace posible diferenciar a un sujeto de otros elementos del grupo social. Este tipo de información requiere de tiempo y exige habilidad de quien comunica.

Un tercer tipo de información es la sociológica que hace referencia a los grupos de membresía, aquellos que se integran por la comunión de intereses, gustos, actividades, profesión etc. o bien aquellos a los que se renuncia.

Miller (en Fernández 2001) concluye que mientras más se recurra a la información psicológica, la relación comunicativa se vuelve más interpersonal porque a cada uno se trata diferente.

Continuo de desarrollo en las relaciones que muestra varias alternativas posibles. Tomado de Miller (en Fernández 2001:26)

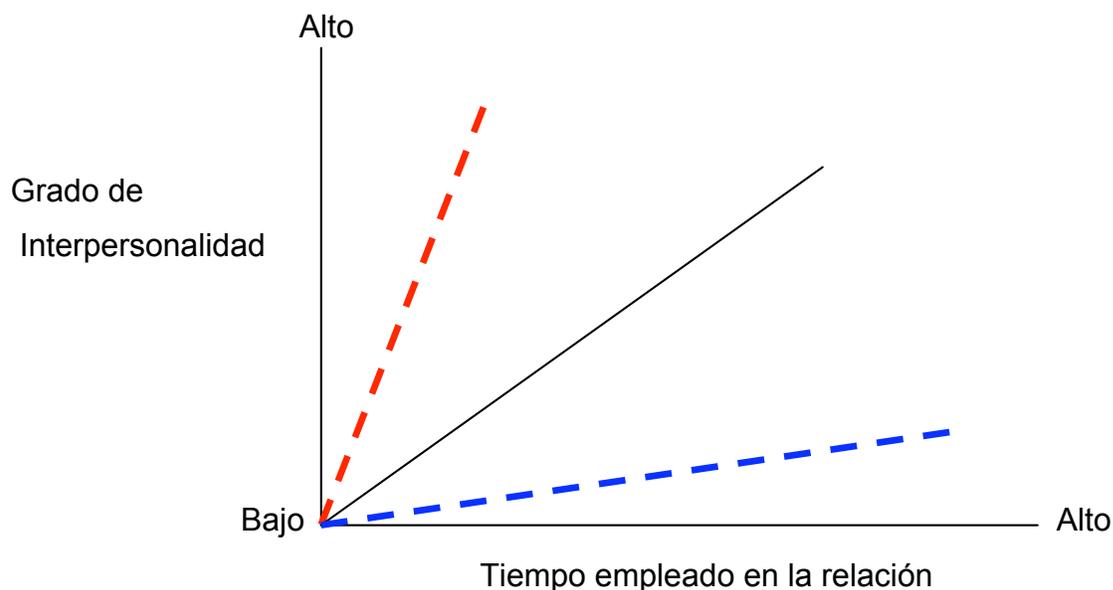


Gráfico 7  
Una relación no ascendente que permanece relativamente no interpersonal con el tiempo  
Una relación lentamente ascendente que se convierte en más interpersonal con el tiempo

Una buena comunicación supone un discurso dialógico basado en el respeto y la verdad, en la confianza y la certeza de que las opiniones diversas y a veces antagónicas, tienen cabida. El diálogo es la herramienta para generar el consenso, para modificar las razones propias y ajenas con la intención de que el grupo pueda marchar en el mismo sentido y hacia el mismo fin.

El diálogo es sobre todo un acto volitivo, una disposición a querer entenderse para resolver los problemas y no sea sólo el vehículo de la coerción y el autoritarismo. La palabra expresada con prepotencia solo genera situaciones de conflicto y desigualdad. Comunicarse y dialogar son acciones que requieren habilidades para establecer nexos constructivos con los demás y con el entorno y que desde luego están presentes en la capacidad efectiva de convivir.

#### **La palabra inconsciente de una jerarquía consciente.**

La comunicación que fluye verticalmente: ascendente y descendente y la horizontal son consideradas como la comunicación formal que de acuerdo con Khan y Katz (en Domínguez1996) es la oficial, la burocrática, que sigue la orientación marcada en los organigramas, impuesta por una autoridad externa; la informal es la que establecen los miembros en la organización.

La conciencia comunicativa le da calidad a lo que se transmite porque con ella es posible escoger las palabras, los tonos de voz, los gestos, las posturas y movimientos elegidos con anticipación, pensando realmente en qué se quiere decir para evitar errores en la interpretación. De no hacerlo, se realiza una comunicación inconsciente, gestada en las emociones que se experimentan en el momento y de acuerdo a la formación recibida en el entorno familiar que muestra sin duda las costumbres y los hábitos propios de su cultura.

— *Siempre dice que ella es aquí la directora, que a cada santito se le llega su fiestecita, que el que escupe pa' arriba le cae y no se pone a pensar que a ella también. Yo a veces le quiero decir que también a ella.* (R07-05-04-06:51).

Lo que se puede apreciar en este fragmento es que la dirección de la comunicación es vertical descendente, porque va del estrato más alto al bajo y autoritaria, por el mensaje que connota. Ser conscientes del acto comunicativo implica responder a cuatro preguntas básicas: que, cómo, cuándo, y a quién se dice lo que se dice.

Dentro de esa comunicación que establecen los individuos de la organización investigada puede encontrarse también, según este fragmento, un deseo o una intención de confrontar la traducción de amenaza y autoritarismo que hace el interlocutor a las palabras de la directora. Guardar silencio o acallar la intención no es solamente un sentido de prudencia o autoprotección, habla más bien de que ambos carecen de una de las habilidades básicas para dirimir el conflicto: la aserción.

*\_\_ Pueden hablarlo, decirle\_\_ le digo*

*\_\_ ¿Quién? Ande.*

(R07-05-04-06:49)

*....como que sentimos que los maestros interinos dicen: nosotros no podemos opinar ni para bien ni para mal o porque somos interinos o porque no queremos estar en mal con nadie aquí. (Ma.E1)*

Salmurri (1991) define la aserción como meramente personal y aduce que hace posible comunicar los sentimientos, las opiniones y los pensamientos de acuerdo a la calidad comunicativa que deben poseer los dialogantes. Ser asertivo es no ser tímido ni pasivo, no implica enfrentamiento irracional, tampoco una confrontación de poderes sino una defensa de los puntos de vista particulares de aquellos quienes están dialogando.

Si la agresión verbal es consecuencia de cólera o falta de autocontrol solamente conduce a la insatisfacción personal y al rechazo de quienes le rodean. La aserción es el respetarse a sí mismo y la oportunidad de acrecentar la autoestima y en el caso de los directores, mejora su posición con el respeto y reconocimiento de los subalternos como agregados de valor.

En consonancia con lo anterior es pertinente también agregar que se evidencia la necesidad de que la dirección escolar establezca una política de puertas abiertas en las que cualquiera de los docentes pueda acercarse y hablar de sus sentimientos o problemática en particular. Les hace falta percibir que traspasar el umbral del despacho de la directora no es una acción prohibida o restringida.

### **Los traspies en el acto comunicativo: en el pedir está el dar**

La aserción puesta en práctica en las reuniones colegiadas nos remite a que la persona asertiva sabe cómo pedir lo que quiere pero también cómo negarse, sabe negociar cuando las partes no van de acuerdo y sabe ser flexible para aceptar un no como respuesta ante lo que no había contemplado pero que significa salud para la organización.

*Pues en las reuniones se aclara el punto, este, yo creo que el diálogo va surgiendo cuando en base a las necesidades vamos presentando como se va desarrollando el trabajo, si no sabes bueno dime cómo, empieza uno a dialogar como resolver una situación, yo pienso que conforme se van presentando las necesidades (Mo.E2)*

*Más bien individual, porque en las reuniones donde estamos todos hay cierta limitación, como que a nadie nos gusta que nos hablen fuerte, que nos evidencien, entonces sí hay cierto temor de preguntar por algo o por alguien, entonces más bien se maneja individual, cuando se encuentra la manera o que vemos que es el momento propicio pues ahí como no queriendo se hace la pregunta, pero en forma vamos a decir formal, no nos atrevemos a hacerlo porque siempre para los maestros que están fallando en esas clases o incumpliendo por otras que les están dando, por otras obligaciones, siempre hay una justificación entonces nosotros pues*

*tenemos que aceptarlo la justificación que dé la dirección porque , pues porque así debe de ser. (Ma.E1)*

Aunque las percepciones sobre la apertura al diálogo, a la comunicación son opuestas, como lo muestran las respuestas de los maestros, es una señal, (traspíe 1), de que **no existe una comunicación ascendente** , es decir, que vaya de los subalternos a la autoridad y que le permita a la directora darse cuenta de lo que es funcional y lo que no; no es tampoco muy claro el acercamiento con los docentes en general por lo que no hay contacto directo con ellos de tal virtud que conozca sus necesidades o su sentir así como la magnitud del problema, herramientas indispensables para tomar decisiones; si esto no sucede, el Personal difícilmente podrá comprender las razones de lo decidido así como ella desconocerá lo que sucede en el grupo del que forma parte.

*Pues cuando se protesta por ejemplo de que ahora no hubo educación física, o por qué ahora no hay música, o por qué Red Escolar no está funcionando, porque sí hay, las quejas se están dando, las protestas y eso es muestra de que no estamos de acuerdo en que los maestros no estén desempeñando su cargo o su clase, que no estén cumpliendo con su clase, esa es una inconformidad y abierta de la mayoría. (Ma.E1)*

Saber recibir quejas es de alguna forma una prueba de aserción en la directora, una muestra de respeto al derecho de los otros y una forma de encauzar las inconformidades para evitar la alteración del clima escolar. Sin embargo en este acto se reclama la participación de todos, ya que juntos trabajan por un propósito y un fin, núcleo y razón de la organización, en ello radica la importancia de la **comunicación horizontal** llamada así porque se da entre el personal que está colocado en el mismo nivel jerárquico; convirtiéndose en el segundo traspíe por falta de cumplimiento conduciendo a que se desconozca qué hace el otro y el por qué de ello.

*Yo creo que todos, en ese caso se daría con la directora por ser la jefa inmediata de todos pero aquí yo pienso que todos, ya a juicio muy personal a una autoestima, a una autoevaluación muy personal yo pienso que todos debemos tener esa iniciativa, si la directora no dice hay que sugerirle, si fulanito no habla pues vamos a proponer ¿sí? Yo pienso que es de todos, es de todos fortalecer esos lazos, a ese equipo de trabajo, lo que decimos es que se va abajo por intereses personales, por falta de comunicación o porque no concuerda uno en las ideas. (Mo.E2)*

El obstáculo en la comunicación que el grupo va creando por falta de **planteamientos asertivos del problema** (traspíe 3) permite la formación de juicios morales en los docentes en los que atribuyen la actuación de la directora a intenciones o favoritismos desproporcionados y así mismo injustos.

*Pues no hemos encontrado ahorita estrategia porque repito la directora da una justificación que debemos creer y aceptar , el maestro no da cierta clase porque tiene esta comisión , el maestro no da esta clase porque salió a llevar unos papeles, entonces para todos hay justificación ahora lo que estamos viendo es que el único detalle ahí delicado es que para los maestros de grupo no hay justificación, para los maestros de apoyo sí, y para los maestros de grupo, como tenemos grupo y ¿quién se hace cargo de los niños? ahí si tiene que cumplir al pie de la letra el maestro de grupo y para los demás siempre va a haber manera de justificarlos. (Ma.E1)*

Un componente del que se extraña su presencia y que dificulta por lo tanto la comunicación es **la empatía** (traspíe 4). Esta es una habilidad comunicativa de acuerdo con Fernández (2001) que permite predecir con más exactitud el ánimo y los sentimientos de quien se espera respuesta, no es tan simple como decir “ponerse en los zapatos del otro”, sino recurrir a la información psicológica que se tiene de esa persona para que la estrategia comunicativa que se elija permita anticipar su posible respuesta.

Aquietar la propia voz, tener temor para hacer frente al problema es un rasgo que habla de la personalidad de los individuos, es una barrera en la comunicación y muestra sobre todo una **autoestima baja** (traspié 5) puesto que es factor para ser más asertivo. La autoestima permite plantear las discrepancias, hablar de los desacuerdos porque en ella va el respeto hacia sí mismo y exige con derecho el de los demás.

*Pues una de las estrategias es diálogo, el por qué, eso es la exposición de razones, ¿no? Él está aquí por esto, por eso,.. Tu no fuiste por , o sea se ve muchas de las veces ventajas y desventajas, no, no puedo llamarles ventajas y desventajas sino más bien este, cómo puedo decir, o sea que, como puedo llamarle a algo que poseen , este... (Mo.E2)*

Hacer planteamientos directos y sinceros permitirá a la directora la toma de decisiones adecuadas para la corrección del malestar porque la aserción es además una característica de las decisiones de calidad.

### **Comunicación con el exterior**

El flujo direccional de la comunicación no solo hace referencia al espacio interno en el que conviven maestros y alumnos, su trascendencia llega a un componente importante también: los padres de familia, quienes por derecho y obligación han de sumarse interesadamente a la formación educativa de sus menores hijos; otras personas u otras organizaciones y con la misma sociedad. La comunicación con ellos es clasificada como externa. (Bartoli en Domínguez 1996)

La importancia de esta perspectiva comunicacional es que permite a la dirección escolar saber las demandas de esos grupos y configurar sus decisiones para solventarlas.

*A lo mejor el padre de familia eso no se esperaba, el reglamento no dice este punto y tú me estás haciendo esto, como decimos, siempre nos falta*

*un punto para poder controlar esas situaciones, nunca es perfecto un reglamento y nunca se cumple. ( Mo.E2).*

La ausencia de comunicación deriva en el factor sorpresa que se llevaron los padres de familia según lo exhibe este fragmento. Lo fundamental estriba en que un acto comunicativo interno o externo genera un sentimiento de pertenencia y en ello, como principales interesados, no pueden quedar al margen. Es una función estratégica sobre todo y la directora es definitivamente quien debe abrir los espacios para establecerla y gestionar su permanencia.

Existe también, aunado a lo anterior, una confusión respecto de dos conceptos: comunicar e informar.

Paoli (en Domínguez y Vera 2006) establece que la información es el conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada de modo que le sirvan de guía de su acción mientras que comunicar es una relación entre dos o más sujetos que evocan un significado común. La diferencia es que esa evocación mental no es necesaria en el acto informativo.

*Pues reaccionan con una manera muy justa de preguntar, de acercarse a la dirección bueno y este maestro por qué, yo he visto interés en los padres de familia en la asistencia del maestro, ¿Por que? Porque es la atención que se le está brindando a sus hijos, yo veo una manera justa, el reclamar el pedir una explicación por qué el maestro no asiste o no ha llegado, etc., yo veo una manera muy justa, yo no oigo yo soy maestro yo mando y aquí nadie tiene que ocultar nada, es así tienen que preguntar, tienen que ver sus intereses también (Mo.E2)*

La importancia de atender la comunicación externa es que permite a la directora conocer el impacto de las decisiones que tomó el grupo respecto al Reglamento y reconsiderarlas si así lo amerita la manifestación de esas terceras personas.

*El que los padres de familia estén hablando ya a los canales de televisión a quejarse de la escuela.* (Ma.E1)

Si se retoman palabras clave insertas en las respuestas que los entrevistados pronunciaron se puede enlistarlos así: “poder controlar esas situaciones”, “de preguntar”, “el reclamar”, “el pedir una explicación”, “tienen que ver sus intereses también”, entonces es comprensible en los padres de familia, su sentimiento de exclusión, de incomunicación y finalmente su inconformidad puesto que no se les informó, menos se les comunicó y más delicado: nunca participaron.

*Ahora que se está haciendo estricto este reglamento sí se están viendo muchas inconformidades con los padres de familia, entonces, nosotros lo comentamos ahí que este reglamento es arma de dos filos ¿sí? a lo mejor algunos padres de familia, bueno en su mayoría creemos nosotros que dicen: qué bueno, qué bueno que hay un reglamento pues en todas las escuelas se cierra la puerta y todo pero no era tan de la noche a la mañana implementarlo, o sea todo se debió dar por pasos, ¿sí? Y darles probaditas y todo, entonces aquí se impuso como que de un día para otro y es la molestia de los padres de familia.* . (Ma.E1)

Es normal desde luego que tales manifestaciones se den en todo tipo de organizaciones pues no podría contarse con el cien por ciento de los individuos a favor de las acciones que emprende la escuela, pero el trascender el área de comunicación es en razón de que esa política de puertas cerradas los hace ir en búsqueda de una respuesta que ahí no se les ofrece y es que no hay que olvidar que la comunicación externa crea y recrea la imagen del centro, es difusión y se convierte en fuente de reconocimiento y autoestima para quienes la conforman.

*.....entonces por ahí se tuvo que enviar un oficio a Secretaría aclarando la situación porque Secretaría nos lo mandó a la escuela que qué pasaba, entonces incluso se hizo una reunión general de padres, se les dijo, se les*

*informó ampliamente sobre los permisos económicos a los que tenemos derecho y a los que la mayoría no disfrutamos aparte, entonces se les aclaró a los padres de familia pues que somos humanos, nos podemos enfermar o podemos tener problemas familiares que con un permiso económico los podemos resolver y se ve uno en la necesidad de tomarlo, pero sí, los padres en eso sí están al tanto y rapidito actúan, en cuanto ven que un maestro falta, haber por qué faltó y así y nunca se les ha negado la información ahí en la escuela, siempre se les dice: está incapacitado, está enfermo o metió un permiso económico a los que tiene derecho y se acabó.*

(Ma.E1)

Si la comunicación no es directa y precisa se puede presentar , como en este caso, una distorsión; esto se debe a que el flujo direccional se da a través de diversos canales que forman una red, en ella cada persona es un punto que la compone; así cada decisión que se toma en la escuela parte de un sitio específico, viaja a través de los canales, la información regresa distinta al punto de partida ( ver gráfico 8) y puede darse el caso, incluso, que genere la aparición de más puntos en la red, como señala Rheault (1987) y tal como se muestra en el fragmento , con la intervención de la Secretaría de Educación. Evidentemente hay indicios de una deficiencia de comunicación externa.

Para una mejor comprensión, se grafica la dirección que siguen las decisiones que se toman, mismas que se convierten en resultados (1) mediante las relaciones individuales en la organización. Los logros reales y los aparentes se ubican en diferentes puntos de la red y es preciso diferenciarlos. La situación real (2) se traduce a la situación aparente mediante los canales de información y de comunicaciones (3) de las decisiones actuales por la intervención de prejuicios personales entre otros elementos. Por lo tanto, los logros aparentes (4) se convierten en bases para decidir siendo probable, en el peor de los casos, que carezcan de relación con la situación real. El proceso toma de decisiones (5) significa una respuesta para corregir la ruptura entre los objetivos especificados y los logros aparentes. De ahí que la organización juzgue importante la precisión con que los objetivos deben definirse, o el mensaje que se transmite.

La deficiencia en la comunicación hacia el exterior tiene aún más consecuencias de las cuales es oportuno subrayar una de ellas: la participación.

Objetivos, información y decisiones (Rheault 1987:45).

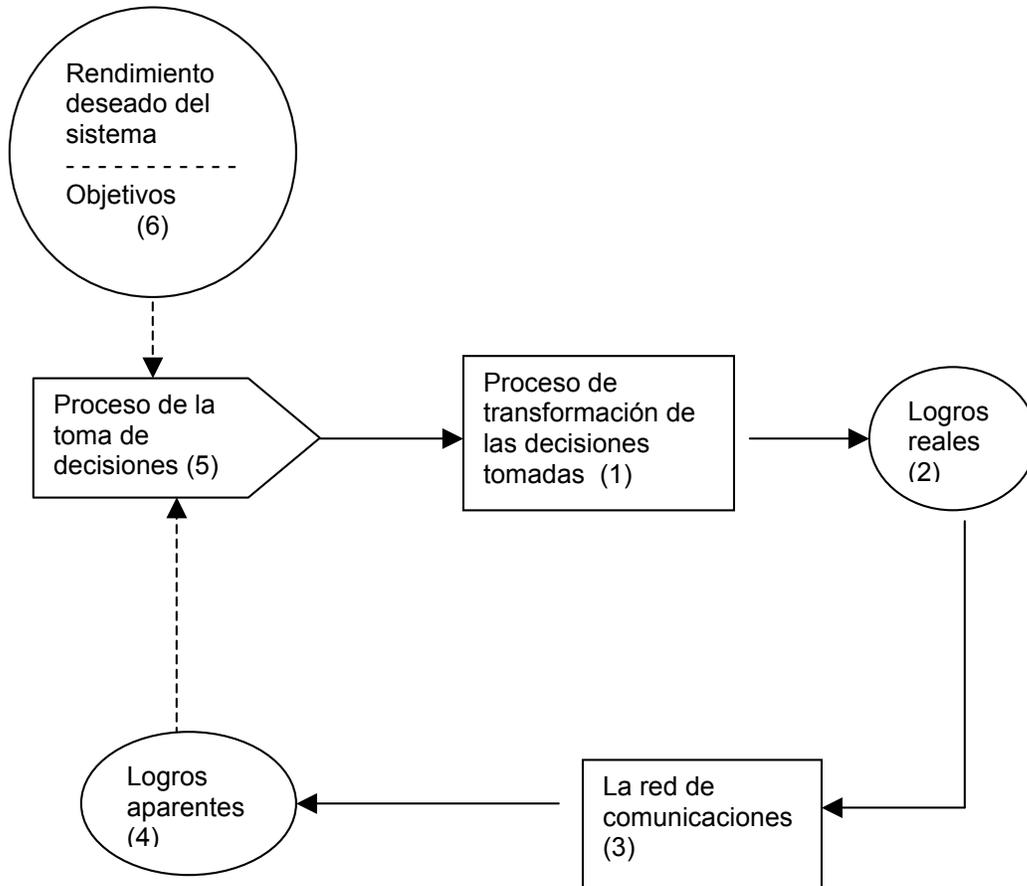


Gráfico 8. La red de comunicaciones y la toma de decisiones

## ¿Hurto o cesión de la participación?

Ciertamente a decir de Pascual (1988) la participación no es meramente una estructura organizativa; seguirla considerando de ese modo obligadamente conduce al estancamiento; es una cultura y en esta profunda dimensión requiere de entrada de un cambio personal y luego grupal. Sin embargo para la creación de la cultura participativa, la escuela tiene que considerar los estratos psicológicos y sociales del grupo de padres de familia mediante el ofrecimiento de seguridad y confiabilidad de que se pertenece a un grupo en cual todos lo perciben y lo ven de una forma propia, específica y en el que se deseen y se tracen las mismas metas u objetivos.

Se inicia esta cultura con la comunicación que la escuela entable con la Asociación de forma frecuente, permanente y suficiente pero sobre todo precisa, no solamente de lo que la aqueja, de lo que le pasa, de lo que solicita, sino de aquello que se propone alcanzar, con quiénes, cómo piensa lograrlo y en qué pueden apoyar o colaborar los padres de familia.

Es notorio entonces que más que comunicación, la escuela y cada uno de los trabajadores ha mantenido solamente un encuentro de información y en esta búsqueda de poder controlar, se palpa el autoritarismo bajo el que éstos se dan.

Siendo así no es posible exigir pertenencia al centro ni identificación en las metas porque ellos no las han hecho comunes, no se las han apropiado y la forma más elocuente de demostrar también el grupo de padres de familia su espacio de poder es la resistencia y la falta de participación. “Con frecuencia el déficit de participación no es sino una manifestación de un déficit de poder” (San Fabián 1996:216)

La participación puede entenderse como “un continuo que refleja diferentes grados de acceso a la toma de decisiones: dar y recibir información, aceptar y dar opiniones, consultar y hacer propuestas, delegar atribuciones, codecidir, cogestionar, autogestionar (Sánchez de Horcajo, en Gairín y Bris 2005:párr.22)

Con esta definición se entiende que la actuación de los padres de familia en algunas actividades son en el sentido de apoyo y colaboración, por ejemplo

cuando se les implica en actividades de aprendizaje de sus hijos en casa, en la gestión de recursos materiales para la escuela, para el desarrollo de eventos relacionados con festejos o para reunir fondos monetarios.

Entonces la situación más común que se juega en la escuela es entender como participación la asistencia de los padres de familia a reuniones de información y petición, consolidando así su visión instrumental del ejercicio participativo y distanciándolo de la contribución de fines y propósitos que coadyuven en la misión de la escuela entre los que destaca el comportamiento democrático dentro de un marco comunicacional.

“La participación es “sólo” una condición, el requisito para que la toma de decisiones se mueva dentro de unos márgenes éticos, da una base ética a los procesos de decisión: garantiza el derecho a intervenir en las decisiones que nos afectan y nos hace más conscientes de nuestras acciones” (San Fabián 1996:222)

Participando, los padres de familia cubren un derecho pero también la responsabilidad que les corresponde en la educación de sus hijos, es una estrategia para articular los esfuerzos de todos, incluyendo la necesaria enseñanza de esta cultura a los alumnos, unos y otros se convierten en apoyo y soporte de la tarea educativa; la participación no debe ser ni hurto por medio del autoritarismo como tampoco cesión por una actitud cómoda.

### **La comunicación, una cuestión de inteligencia**

De acuerdo con la teoría de la inteligencia emocional, el papel de la comunicación es ingrediente principal en la efectividad de la organización porque gracias a ella se da la oportunidad de obtener lo mejor de los integrantes: su energía y su creatividad, mismas que no se pueden separar a la hora de tomar decisiones. La posesión de esta inteligencia advierte la habilidad para manejar los estados emocionales y reconocer los de los otros así como para establecer las necesarias relaciones interpersonales y tomar decisiones con acierto.

Para hacer objetiva esta inteligencia es pertinente que se enfrenten directamente los casos difíciles que aquejan a la institución y no hacer de

inteligente barriéndolos bajo la alfombra, al contrario, requieren de talento para su gestión porque han de ser sometidos a debate y franca discusión dentro de un marco de respeto y diplomacia, con actitud asertiva y alta autoestima.

*...existen inconformes, véala, es una de ellas, aprovecha cualquier cosa para quejarse, como para decir “hey aquí estoy”, pero a'i siga haber quien se cansa”.*  
(Sic) (R03- 08-03-06:11-12)

Dyer (en Zepeda 1999) menciona las actitudes que con regularidad toman las personas que manejan los conflictos y que llama *ignorancia* cuando aparentan que no existe; *apacamiento* si intentan hacer sentir bien a la persona aunque no se consiga acuerdo; *de obligación* si se ejerce sobre la otra para que acceda ante los demás sin importar que en lo privado el conflicto permanezca.

Adoptar conductas defensivas o posiciones de inflexibilidad no permite el feedback, es decir, a corregir o modificar comportamientos para tornarlos positivos a raíz del conocimiento sobre los motivos que los generaron. Es fuente además de retroalimentación y confianza para consolidar la relación entre los integrantes.

La serie de obstáculos comunicacionales que en la escuela este grupo colegiado ha interpuesto determinan la forma de abordar las divergencias y solo pueden conducir al deterioro de las relaciones y alterar la convivencia porque son característicos de la actitud de unos y otros haciendo que las habilidades y las conductas adecuadas que posean no sean suficientes por sí mismas, es necesario su despliegue dentro de un procedimiento de gestión de las relaciones interpersonales. Se adiciona a esto su necesaria presencia para la toma de decisiones efectivas.

La comunicación en sus extremos, poca o mucha, es perjudicial para el grupo; para complementar el acto inteligente de comunicar es necesario poseer el arte de escuchar. Dentro de la teoría mencionada quien es un escucha eficaz posee la primera aptitud que determina el manejo de las relaciones ya que permite comprender a los otros, de percibir su sentir, sus expectativas; escuchar

atentamente cuando alguien habla es comunicarle también con esta atención que se está interesado por sus preocupaciones.

*“Por eso no estamos a gusto, a veces le quiere hablar uno y dice: después, después. O lo corta, o va caminando y uno atrás de ella. Esos no son modos de mandar.”* (R30-24-01-07:198)

Saber escuchar reporta beneficios tanto al que habla como al que escucha: eleva la autoestima del emisor y éste a su vez tiene en buen concepto a esa persona; disminuye potencialmente la aparición del conflicto, la interrelación fluye mejor y se comparte con más agrado, pero sobre todo, el escucha proyecta una imagen de respeto e inteligencia.

*“A mi no me gustan los modos de la directora, es fea, es gritona, mandona, ahí está, hasta la presidenta quiere renunciar pero no la deja, no le gustan tampoco los modos de la maestra, no está a gusto...hace poco me gritó, fue grosera, irrespetuosa, me puso en evidencia frente a dos maestros.”* (R30-24-01-07:198).

Bulach, Boothe y Pickett (1997) descubrieron que los errores más comunes que suelen cometer los directores son las malas habilidades en las relaciones humanas y traen por consecuencia la falta de confianza y de apoyo de parte de profesores y padres de familia. Tomar una actitud despreocupada hacia los maestros es el comportamiento más frecuente y del que más quejas se reciben, interpretándose como la falta de habilidades de sentido común y don de gentes. El resultado de ello es el manejo ineficaz de las exigencias de las políticas de trabajo, de la insatisfacción laboral, de elogiar al personal y la imposibilidad de generar y establecer confianza y seguridad entre la organización.

*...disposición para el trabajo a fuerza, yo lo he visto en algunos maestros, muchos podemos dar más y no lo damos ¿si? Entonces yo ahí veo que*

*eso perjudica mucho, hay que entregarse uno, si a mi me piden trabajo pues hay que entregar trabajo, sí perjudica mucho la comunicación aquí dentro de la escuela, ¿o como puedo llamarle?, esos enlaces que debe haber entre maestro no los hay por falta de comunicación, por falta de dedicación al trabajo, no queremos dar más, algunos no queremos dar más de lo que podemos dar, como que nos limitamos, como que yo bien, ¿para que los muevo? nos falta mucha ética también (Mo.E2)*

Producto del ambiente escolar es este malestar; de acuerdo con Socorro (s/f) hay una gran diferencia entre compromiso e identificación con la organización y sus metas. Compromiso entraña para el trabajador una obligación y bajo ésta se encuentra la presión y la desmotivación por lo que la falta de calidad en el trabajo no resulta extraña.

El compromiso es visto como sacrificio inevitable porque no se tiene más recurso que cumplir; hace estar en búsqueda de cambios a otros contextos en los que el trabajador se sienta mejor.

A diferencia de los comprometidos, los profesores identificados se complacen con su tarea y despliegan en ello sus habilidades para conseguir los mejores resultados y los más altos niveles posibles; se sienten parte de la organización y buscan oportunidades de mejorar la calidad de sus prácticas pedagógicas pues se asumen como responsables, participan gustosos en la construcción del futuro del grupo docente. Se renuevan constantemente buscando, investigando, actualizándose o capacitándose y destacan porque no se circunscriben a lo que les corresponde hacer, van más allá porque su aspiración tiene otra magnitud. Hablan con sentido de propiedad “mi escuela”, “mi equipo”.

La identificación remite sin duda a la motivación de que precisan los maestros en su ambiente laboral; a la búsqueda constante de satisfacer las necesidades básicas de todo individuo como el reconocimiento y la pertenencia al grupo, entre otras y que Abraham Maslow ubica en su pirámide (Zepeda 1999:127)

En este tenor y relacionado con la toma de decisiones, es improductivo despertar el interés de los docentes para resolver algún problema que tenga que ver con una necesidad superior cuando ellos en realidad se interesan por compensar una de orden más básico. Acaso eso explique el calificativo de “perdedera de tiempo” a los cursos de capacitación que el PEC imparte.

### Pirámide de necesidades de Abraham Maslow

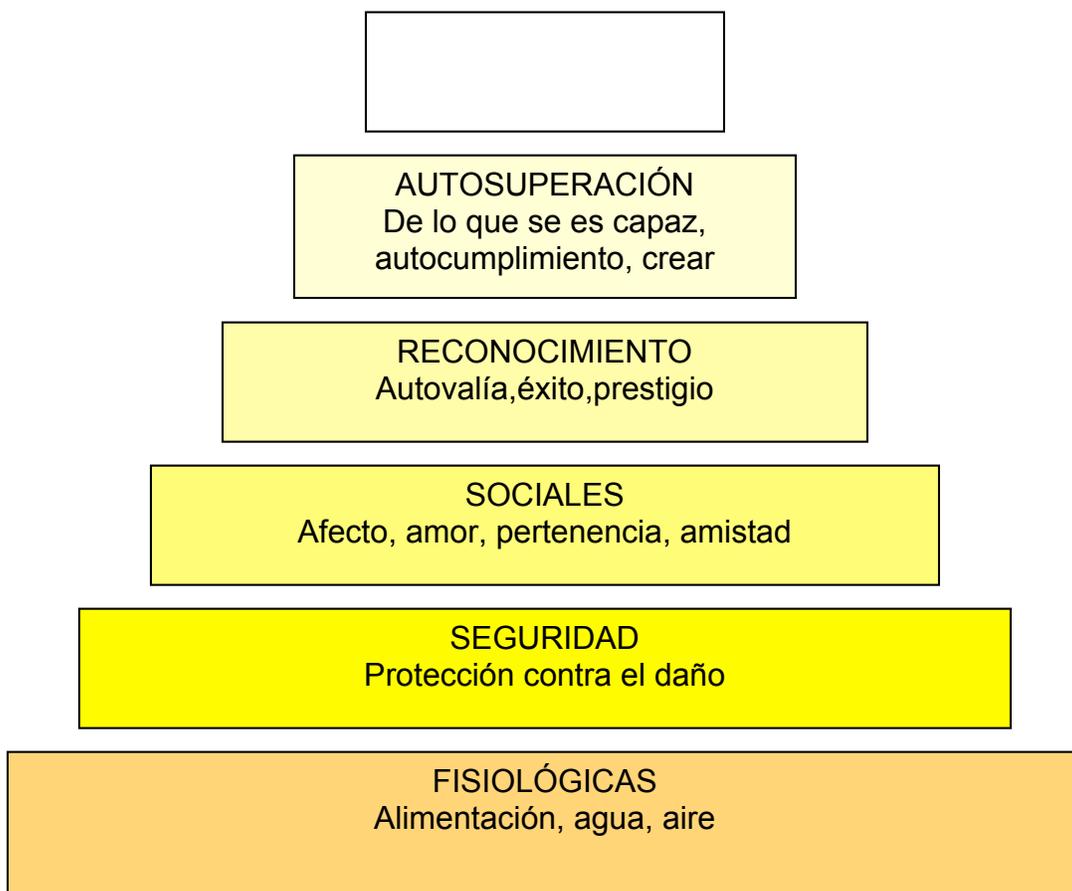


Gráfico 9. La satisfacción de las necesidades va en orden ascendente

De acuerdo con el sentir de los docentes se puede considerar que las necesidades básicas que se reclaman sean cubiertas, son las sociales, las de reconocimiento y las de autorrealización o autosuperación. Desde luego no podrán ser las mismas para todos pero esta carencia aumenta la desintegración del grupo.

Maslow encontró que centrarse en la realidad, enfocarse en el problema, comprender de forma diferente los significados de los fines, recurrir a la propia experiencia, la posesión de valores éticos, entre otras, son cualidades en las personas que se autoactualizan, que es hasta el momento la necesidad última del ser humano pero alcanzarlas no significa culminar en la perfección.

Se comprende pues que la motivación del personal es una tarea difícil y compleja para la directora porque tiene su impacto en las actitudes de los maestros según el cumplimiento de esas necesidades, son además interminables por la misma condición del individuo que complacida una necesidad entra otra en escena, pero el meollo es que son también punta de lanza para la producción de estrategias y para progresar mediante la modificación de circunstancias ya que los cambios y las innovaciones son satisfactores de las propias expectativas y en ello los docentes tienen también la palabra.

A pesar de todo, el esfuerzo estriba en que la dirección escolar tome en cuenta este principio y juzgue importante orientar sus acciones y decisiones hacia dos dimensiones que lejos de ser antagónicas son simplemente distintas: las personas y el trabajo, procurando el establecimiento de incentivos que bien pueden ser los elementos que se requieren y que se han abordado en este tema, para aumentar el grado de contento y satisfacción para una comunicación interpersonal cada vez más estrecha.

### **La organización que no se comunica no existe**

La comunicación es vital para el hombre por lo que ante su falta, reclama su existencia porque gracias a ella los individuos comprenden su papel dentro del grupo a que pertenecen, los identifica, los une y es precisamente el medio por el

que se toman las decisiones. La comunicación penetra en todas las tareas administrativas de la organización, su flujo abarca todo proceso.

*La comunicación, hace falta consolidar el equipo de trabajo, yo, el equipo de trabajo lo veo, muchas de las veces muchos defendemos tal vez los intereses personales pero yo veo, es mi criterio que le falta más solidez al equipo de trabajo habemos unos elementos buenos, habemos unos elementos malos entonces yo creo que todos debemos de meternos en el mismo círculo y jalar parejo pero le falta consolidarse más. (Mo.E2)*

La consistencia del grupo se cifra en la dimensión comunicativa que establece y le da forma a su cultura. Comunicándose interna y externamente la organización determina su permanencia y cumple la función social asignada.

*Sí, la falta de lazos de amistad, yo veo que está perjudicando todo esto, el trabajo, la comunicación, el ambiente, todo. (Mo.E2)*

Las percepciones que se muestran en este fragmento acerca de una organización fracturada en su comunicación y la falta de motivación obliga a la dirección a centrar su atención en el comportamiento de los docentes, es desde luego más que una tarea difícil un enorme reto, pero no puede soslayarse el aspecto humano cuando ello es determinante para alcanzar los más altos niveles de calidad educativa que pretende la escuela.

*Pues romper el hielo, pero estar conscientes de lo que se va a hacer, no nomás decir: hago esta estrategia, si me integro al trabajo nada más para que ya no me digan nada; yo pienso que esa es una manera muy falsa de parte los maestros tomar esa decisión; hay que entregarse, hay que comprometerse con uno mismo y creo yo que el otro diga: yo hago lo mejor que pueda, esforzarse lo mismo, no que si aquel da más yo bajo la*

*autoestima, no, yo hago lo que pueda, si el otro puede más que yo pues que bueno y si no, pues ahí vamos.* (Mo.E2)

La situación retratada entonces obliga a la directora a buscar y propiciar para el clima escolar: armonía, cooperación y solidaridad en el que las relaciones interpersonales fluyan y se dinamicen en todas direcciones para acercar unos a otros y como dice Montañó (2001 en Gámez 2007 párr.9), “reinventar la palabra, el afecto y la razón, son tres componentes básicos para la comprensión del mundo y el establecimiento de la relación con el otro”.

## CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación aquí ofrecidos resaltan la forma como un director toma las decisiones en la escuela, los elementos que aparecen a raíz de ello y los impactos que ocasiona en las dimensiones tanto laborales como personales.

Se confirma que es un proceso racional y político en el que confluyen además las emociones de quien decide. Es la tarea primordial del director, diaria y altamente compleja precisamente porque estas dimensiones entran en conjunción con el poder y la autoridad y en choque contra las expectativas sobre la función y el rol del director; los intereses y necesidades personales de los maestros.

La directora es la responsable del centro educativo y de su funcionamiento según la normatividad vigente la que a su vez le confiere autoridad y el personal, como parte de cultura aprendida, le asigna y reconoce el poder por la figura que representa.

La manera en que toma las decisiones la directora es estructuralista, apegada los designios exteriores; ejerce el autoritarismo porque determina toda política en la escuela y opera un poder jerárquico creando una división e inconformidad en el personal docente, sin embargo se confirma que es un proceso que está matizado por la influencia, la manipulación, los intereses, las emociones de quienes toman parte en él.

Resultó también que las reuniones colegiadas, pretendiendo ser planeadas, no tratan a fondo los asuntos relevantes o problemáticas sentidas por los maestros al interior del aula; antes bien, no se identifican como necesarios cuando alguno de los docentes los propone pues se pierden en los requerimientos de inmediata respuesta a las necesidades administrativas.

La pérdida del tiempo y esfuerzo en estos espacios de reflexión evidencia un proceso de toma de decisiones falto de calidad ya que no se planea ni organiza.

Interesante es el hallazgo de que la institución requiso de un reglamento que la sometiera al orden pues la indisciplina presentada tanto de maestros,

alumnos y padres de familia; a su propia consideración, parece provenir de direcciones laxas y permisivas aunque el instrumento se sesgó hacia el alumnado principalmente.

Los resultados de la aplicación del reglamento han traído situaciones imprevistas que lo confirman como “atajo miope” pero no se han evaluado ni se ha revertido la decisión. Sobre el tema, la planeación se visualiza como una dimensión a nivel grupal, institucionalmente la identifican con las necesidades del personal y de las condiciones materiales del edificio escolar pero no como fase del proceso toma de decisiones

La decisión de aplicar el reglamento estrictamente no cuenta con los criterios de calidad ya que se han presentado conflictos, asincronía en su cumplimiento, inamovilidad de las condiciones reales imperantes, simulación e incongruencia en el cumplimiento del reglamento.

Los imprevistos y los múltiples asuntos que la directora atiende alteran de alguna forma su agenda de trabajo y le hacen verse falsamente como una práctica desarticulada e improvisada. Para la atención de esta variedad de asuntos se nombran las comisiones que habrán de encargarse de su atención codependientes en su decisión, del visto bueno de la directora.

La designación de algunos de los maestros se hace de acuerdo a los criterios propios de la dirigente implicando con ello que para otros se considere que está bajo los influjos de la manipulación y la influencia, situación que les confirma con los márgenes de libertad que se les brinda a los comisionados sobre todo en cuestiones de la puntualidad y los permisos y la convivencia más estrecha con ellos.

La influencia suele ser una estrategia que los directores utilizan recurriendo a fuentes de poder tales como el poder de experto el cual en este caso no es reconocido por parte de los maestros que se encuentran inconformes; el poder de recompensa que se aplica parcialmente y el poder coercitivo que es utilizado con la fracción en desacuerdo.

La práctica del autoritarismo ha provocado un grado de desmotivación por parte de algunos trabajadores, por lo que su respuesta consiste en pedir su cambio de adscripción.

El lenguaje oral tanto como el corporal puede comunicar actitudes y emociones que a los demás les significa falta de respeto, este valor moral exige congruencia entre lo que se dice y lo que se hace y en él la directora ha sido comprendida como la principal responsable de que no exista en las interrelaciones personales.

El conflicto es una situación que no se ha tratado, primeramente porque ninguna de las partes se apresta para hacerlo y otra porque la visión de la directora al respecto suele negarlo y restarle importancia como elemento que afecta todas las dimensiones de la persona y con ello fortalece el ambiente burocrático institucional, de tal manera que es necesaria la mediación de autoridades inmediatas superiores para su resolución.

A pesar de la igualdad y justicia con que la directora distribuye permisos a los docentes, se sigue observando y sintiendo la asimetría con que se exige a unos y otros, situación por demás difícil de equilibrar para la directora quien también por su parte se siente poco correspondida con el proceder de los maestros.

La aplicación del reglamento y las sanciones a los alumnos colisiona leyes y normas que velan por su protección y seguridad, sin embargo con la intención de recobrar orden y disciplina así como privilegiar la puntualidad, el grupo docente redactó los preceptos bajo el fenómeno de pensamiento grupal que les impide la presentación de otras alternativas así como el análisis de la información que poseen y la reflexión o crítica de lo que se decide.

El pensamiento grupal es evidencia de la falta de metodología sobre el proceso decisorio y esconde la verdadera posición divergente de algunos elementos que se vieron presionados para sumarse al acuerdo.

La comunicación que establece la directora es vertical descendente y autoritaria por su connotada interpretación. Los interlocutores, quienes se sienten en desacuerdo con el proceder de la maestra, manifiestan deseo de confrontar o

abordar la problemática que ha dado origen al conflicto entre las partes pero unos y otros carecen de aserción y la falta de una política de puertas abiertas por parte de la dirección escolar.

En la dimensión comunicativa del personal docente se encontró que no existe una comunicación ascendente como tampoco horizontal, no se hacen planteamientos asertivos y tampoco se da la empatía, su baja autoestima dificulta igualmente la comunicación y la toma de decisiones eficaces.

Los diversos problemas que la ejecución del reglamento ocasionó son muestra de que no se realiza una comunicación externa lo que conlleva a que la directora desconozca el impacto de las decisiones que se toman. Se confunde también informar con comunicar y provoca que algunos padres de familia en este caso, se sientan excluidos e incomunicados y desde luego inconformes con la actuación de la directora.

La falta de participación de los padres de familia es consecuencia de la deficiencia comunicativa que entabla la escuela ya que se ha obrado con autoritarismo y los acercamientos con ellos han sido solo de información lo que es causa de su resistencia. Sobre esto se encontró también que la participación de los padres de familia se ha entendido nada más como un ejercicio instrumental y no como un derecho y obligación de intervención en las decisiones que les alcanzan y les afectan.

La escuela no ha identificado la participación como cultura por lo que prevalecen los esquemas tradicionales de no intervención.

Designada por la teoría de la inteligencia emocional como ingrediente principal de la efectividad de la organización, la comunicación implica una habilidad para manejar los estados emocionales propios y los de los otros, para ello su objetividad radica en el enfrentamiento directo de las problemáticas difíciles, reconociendo no solo su existencia sino su gestión para resolverlas, lo que no se ha dado por parte de la directora; igualmente el saber escuchar es una aptitud que al parecer la maestra no posee ya que no presta atención ni aplica su interés a los planteamientos o preocupaciones de los demás, remitiendo a que su proyección no retribuya respeto por su actitud despreocupada hacia ellos.

Los obstáculos interpuestos por el personal los ha llevado al menoscabo de las relaciones y la convivencia.

La investigación reporta que las necesidades básicas que los maestros desean cubrir son las sociales, las de reconocimiento y las de autorrealización las cuales se relacionan estrechamente con el compromiso, asociado con el sacrificio que conlleva la labor docente mientras que la identificación se refleja en el placer que su trabajo les produce; ambas actitudes afectan al centro escolar, lo que hace la diferencia en los logros educativos.

Como característica principal de estos hallazgos es una constante contradicción entre las opiniones de unos y otros y entre su discurso y sus acciones en ellos mismos. Así se tiene que mientras se consideran impedidos para decidir fuera del ámbito áulico porque no son los directores, los maestros manifiestan que la directora no puede decir por sí sola lo que se ha de hacer en la escuela.

La maestra Ireth suele abrir espacios para los planteamientos de los maestros pero su lenguaje verbal y corporal inhibe al personal.

El reglamento pretende abatir la pérdida de tiempo y por otro la atención a asuntos de diversa índole ocasionan tiempos muertos que van en detrimento de la atención efectiva de los alumnos, poca atención se ha prestado a ello.

Las comisiones asignadas a otros representan pautas de favoritismo y privilegio más cuando se les asigna a ellos se sienten perjudicados.

La directora dice que no privilegiar intereses pero muestra exigencias desiguales en el cumplimiento del personal.

También muestra preocupación por la seguridad de los alumnos pero lo olvida cuando la sanción consiste en que salgan de la escuela independientemente de la hora que sea. Dice actuar de acuerdo a la normatividad y no contempla aquella que trata sobre cuidados y protección de los niños.

Algunos maestros están contentos y satisfechos por el papel de la directora y su desempeño mientras que para otros no ha sabido cumplir como tal.

Los maestros se quejan del autoritarismo de la directora sin embargo lo reproducen en su relación con los alumnos y padres de familia.

Ante esta realidad es conveniente entonces que todo director sepa que decidir no es un hecho aislado ni puramente racional sino que las emociones que experimenta entran en juego y que en ello es pertinente su dominio y sometimiento; que la autoridad y el poder del que hace uso también califica a este proceso como político en el que el personal docente no permanece ajeno ya que toma parte en la contienda sobre su posesión pues éste no está estatuido sino que es un factor que se pierde o se gana.

La práctica directiva tendrá que orientarse para que el proceso deje de ser un acontecimiento rutinario que fragmenta o anula lo proyectado y se encamine hacia acciones ordenadas para recabar y utilizar adecuadamente la información, el análisis y la evaluación de las decisiones que se toman.

La dimensión comunicativa en todas sus direcciones requiere especial énfasis porque a través de ella puede todo director conocer lo que necesitan los docentes, lo que piensan y lo que pasa dentro de la organización; establecer políticas de acercamiento internas y externas le redituará en la confianza y en reconocimiento hacia su persona y su investidura.

Es importante observar además que los hallazgos muestran una serie de situaciones controvertidas que es necesario puntualizar en referencia a las pretensiones del programa Escuelas de Calidad; una política nacional que busca mejores índices en el logro educativo.

Así se tiene que entre el proyecto y la realidad hay una gran brecha; mientras se pugna por una mayor participación de los involucrados en el acto educativo, los resultados muestran que las decisiones se centralizan en la figura del director cuyo justificante es la normatividad que el mismo sistema expide pues el reglamento señala por separado las funciones y atribuciones que tiene el personal según el cargo, la interpretación que de ello se hace crea una dicotomía, esto por supuesto no permite la conformación de un equipo integrado que opere en común las estrategias pertinentes que habrán de complementar el margen de decisión que se deja a las escuelas con el fin de transformar su realidad particular.

El proceso del que se habla, sigue viéndose como una tarea meramente administrativa, desligada de la gestión pedagógica por lo que no se diseñan

acciones que permitan la transformación de las prácticas tanto de directores como de los docentes; los asuntos sobre lo que se decide principalmente son aquellos que abarcan las condiciones materiales del edificio escolar, los recursos didácticos y el control sobre los alumnos y se dejan al margen las decisiones relativas a procesos pedagógicos

Esta situación nos confirma que todo estriba en la cultura heredada, reproducida, que ha creado al director como autoridad absoluta y que se actúa así a falta de una formación inicial en el que se identifiquen los ejercicios propios de su cargo, entre los que destaca sobremanera el proceso Toma de decisiones.

Igualmente los resultados nos aseveran que operan simultáneamente las debilidades y fortalezas de las personas y que ello va creando el ambiente laboral y moral en que se desenvuelven los actores educativos, diametralmente opuesto a la falsa ilusión de la armonía que supone la normatividad.

Propicio es entonces establecer una discusión acerca de las normas que señalan las funciones de los directores y aquellas a las que se ajusta la elección, nombramiento o ascenso. Entre ellas existe una disparidad que se refleja en el manejo de las escuelas porque ninguna tiene relación con los aspectos de la personalidad de los directores que entra en juego a la hora de desarrollar su práctica.

Otro elemento que se asegura es que el personal lucha por el logro de sus necesidades personales y que suelen poner en segundo plano las de origen institucional.

Con certeza igualmente se enuncia que la comunicación es preponderante en las interrelaciones porque determina el entendimiento de las razones de una decisión y se genera la integración de un equipo de trabajo.

El impacto de estos resultados es que los esquemas arraigados que se poseen tendrán que removerse para darle cabida al hecho de que la forma de tomar decisiones distancia al director entre ser un buen líder o no y con ello la efectividad y calidad de la escuela en sus logros académicos.

Por lo tanto estos hallazgos nos colocan en posición de aceptar que falta conocer y aplicar la metodología del proceso como tarea principal de un director

que tiene a su cargo una organización cuyo personal cuenta con roles y funciones bien definidos y metas previamente establecidas.

Los resultados conducen a la necesidad de decidir y actuar en conjunto integrado, aprender a participar, a poner los recursos personales al servicio de la labor educativa, a ser dinámicos y creativos saliendo del marco limitante de la rutina, dejar de actuar jerarquizadamente, dejar los exclusivismos y las actitudes cómodas o dejar de diluir la responsabilidad, establecer con claridad las metas y no olvidarlas en el camino.

Es innegable que hace falta mayor claridad en los conceptos que los docentes tienen acerca de procesos como información, comunicación y participación y de los conceptos compromiso e identificación con el centro escolar.

Deseable es que estos resultados no sean exclusivamente conocidos por los directores escolares, es pertinente que también los docentes adviertan su importancia porque tomar decisiones no es privativo de quien ejerza la autoridad solamente sino que es un campo en el que urge la participación colectiva como mero estilo de vida democrático en las instituciones, primordialmente aquellos que se dedican a la educación y son la simiente de una nueva cultura.

Este trabajo investigativo ofrece la oportunidad de derivar ulteriores investigaciones a fin de ampliar el conocimiento sobre el proceso tema de este estudio sugiriendo por ejemplo: ¿Qué decisiones se toman bajo el pensamiento grupal?; ¿Cuáles decisiones estratégicas consolidan a la escuela como organización efectiva?; ¿Cuáles decisiones son dejadas, compartidas o negadas a los padres de familia?; ¿Qué decisiones del personal socavan el ambiente escolar?, ¿Cómo impacta la autoestima en una decisión pedagógica?, entre otros, pues este campo es tan amplio y tan complejo como las mismas dimensiones humanas.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Antúnez, Serafín (1997). La regulación de la convivencia en los centros escolares a través de los reglamentos institucionales en *Disciplina y convivencia en la institución escolar*. Editorial Laboratorio Educativo. 1ª. Ed. Caracas Venezuela pp. 27-32
- Arana, Sáenz María Imelda (s/f). La escuela pública entre desempeños y recortes. *La tarea. Revista de educación y Cultura de la Sección 47 del SNTE*. Recuperado el día 2 de abril de 2007. Disponible en URL <http://www.latarea.com.mx/articu/articu16/arana16.htm>
- Ball, Stephen J. (1989). La política del Liderazgo en Antología de Gestión Escolar. SEP. pp 79-108
- Bardisa, Ruiz Teresa (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares en *Revista Iberoamericana de Educación* Número 15. Micropolítica en la Escuela Septiembre - Diciembre 1997. Recuperado el día 20 de abril de 2007. Disponible en URL <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a01.htm>
- Batanaz, Palomares Luis (2000). Desarrollo de la autonomía de los centros educativos y estímulo a su responsabilidad en *Sociedad Española de Pedagogía*. Recuperado el día 11 de abril de 2007. Disponible en URL <http://www.uv.es/soespe/LCE-Batanaz.htm>
- Bertely, Busquets María (2001). *Conociendo Nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar* Ed. Paidós Mexicana S.A., México, D.F pp 133
- Bulach Clete, Winston Pickett y Diana Boche (1998). Errores que cometen los líderes educacionales (1998) *ERIC Digest* 122 - junio 1998. Recuperado el 10 de junio de 2007. Disponible en URL <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest122.html>
- Carbonell, Jaume. (2001). La aventura de innovar. El cambio en la escuela. Madrid Morata pp. 13-40. *Antología del Seminario "Intervenciones pedagógicas y aprendizajes"* Maestría en Educación Campo-Práctica Educativa IV Sem. Universidad Pedagógica de Durango
- Casamayor, Gregorio (2000). Reivindicación del pacto y otras Componendas. En *Disciplina y convivencia en la institución escolar*. Editorial Laboratorio Educativo. 1ª. Edición Caracas Venezuela pp. 19-25

- Clifford, Margaret M. (1982). *Enciclopedia Práctica de la Pedagogía*. 3 Vols. Editorial Edigraft. Barcelona, España. pp 260.
- Convención sobre los Derechos del Niño (1990). Recuperado el día 11 de abril de 2007. Disponible en URL [http://www.unhchr.ch/spanish/html/menu3/b/k2crc\\_sp.htm](http://www.unhchr.ch/spanish/html/menu3/b/k2crc_sp.htm)
- Corvalán, Ana María (2003). La información y el conocimiento: un desafío para lograr una gestión de la educación al servicio de los aprendizajes.UNESCO. Recuperado el día 15 de abril de 2007. Disponible en URL [unesdoc.unesco.org/images/0013/001317/131722so.pdf](http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001317/131722so.pdf)
- Declaración Universal de los Derechos humanos (1948). Recuperad el día 6 de abril de 2007. Disponible en URL <http://www.un.org/spanish/aboutun/hrights.htm>
- Delgado, Agudo Julio (1991). La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la dirección clave de funciones” en *Antología de Gestión Educativa*. Secretaria de educación Pública. pp 217-223
- Domínguez, Chávez Guillermo y Jorge Vera Martínez (2006). *Comunicación e información como generadores de competitividad*. Recuperado el día 17 de junio de 2007. Disponible en URL [redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/395/39522009.pdf](http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/395/39522009.pdf) -
- Domínguez, Fernández Guillermo (1996). Los procesos interactivos que configuran las redes del tejido socio-relacional de una institución: dinamizadores y analizadores previos para la mejora de su funcionamiento en *Manual de organización de Instituciones Educativas*, Madrid España, Editorial Escuela Española. Pp157-201
- Fernández, Collado Carlos (2001). La comunicación humana. Mc.Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.de C.V. 2ª. Edición. México pp 411
- Frigeiro, Graciela, Margarita Poggi y Guillermina Tiramónri (1992). Paradigmas de planificación: Planificación normativa vs. Planificación estratégico-situacional en *Antología de Gestión Educativa*. Secretaría de Educación Pública
- Gairín, Sallán Joaquín, Mario Martín Bris (s/f). *La participación de padres y madres en los consejos escolares: la experiencia de Castilla-La Mancha*. Recuperado el día 19 de mayo de 2007. Disponible en URL [http://www.mec.es/cesces/revista\\_participacion\\_educativa\\_1/martin\\_bris.htm](http://www.mec.es/cesces/revista_participacion_educativa_1/martin_bris.htm)

Gámez, Gastélum Rosalinda (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas en eumed.com, Recuperado el día 7 de junio de 2007. Disponible en URL <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/1d.htm>

García, Canal María Inés (s/f). *Foucault y el discurso del poder. La resistencia y el arte del existir*. Recuperado el día 16 de abril de 2007. Disponible en URL <http://www.uasnet.mx/cise/rev/Num1/foucault.htm>

Goetz, J.P., Lecompte M.D. (1988) *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. ED. Morata S.A.

Hammersley, Martín, Paul Atkinson *Etnografía. Métodos de investigación* Editorial. Paidós 1ª. Ed. Barcelona España 1994. pp. 300.

Isaacs, David (1987). La organización educativa y la función directiva. En *Teoría y práctica en la Dirección de los Centros Escolares en Antología de Gestión Educativa* SEP. Pp. 71-78

Infocoponline Revista de Psicología (2005). *Entrevista a Antonio Damasio* Recuperado el día 4 de abril de 2007. Disponible en URL [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=437&cat=38](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=437&cat=38)

Jares, Xesús R. (1996) El lugar del conflicto en la organización escolar .En *Manual de Organización de instituciones educativas*. Madrid, España. Pp 235-262

Lafont, Batista Ester. *La convivencia y la disciplina, un contenido transversal*. Recuperado el día 20 de abril de 2007. Disponible en URL <http://www.paginadigital.com.ar/articulos/varios1/convivenciadisciplina.html>

León, M. y B. Diaz (2005). El pensamiento grupal en decisiones de organizaciones de economía social. / *Cayapa Revista Venezolana de Economía Social*. No. 10. Recuperado el día 18 de mayo de 2007. disponible en URL [http://www.saber.ula.ve/cgi-win/be\\_alex.exe?Acceso=T016300002581/2](http://www.saber.ula.ve/cgi-win/be_alex.exe?Acceso=T016300002581/2)

Ley para la Protección de los Derechos de las niñas, los niños y adolescentes en el Estado de Durango (2000). Recuperado el día 22 de abril de 2007. Disponible en URL. <http://www.congresodurango.gob.mx>

Lozano, Félix (2006) *Toma de decisiones y valores éticos*. Recuperado el día 22 de mayo de 2007. Disponible en URL [alumnat.upv.es/pla/visfit/5680/AAAGNXAAXAAAD6qAB7/tema\\_4.pdf](http://alumnat.upv.es/pla/visfit/5680/AAAGNXAAXAAAD6qAB7/tema_4.pdf)

Lobel, Jules y George Loewenstein (s/f). Emociones y toma de decisiones *Portal Solo Ciencia*. Recuperado el día 22 de mayo de 2007. Disponible en URL <http://www.solociencia.com/medicina/06020963.htm>

Massaguer, Miquel (1997). La escuela es nuestra. El diálogo y la confianza mutua, instrumentos para la convivencia y la disciplina en la escuela primaria en *Disciplina y convivencia en la institución escolar*. Editorial Laboratorio Educativo. 1ª. Ed. Caracas Venezuela pp. 19-25

McLaughlin, Milbrey (1988). Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores en *Antología de Gestión Educativa*. Secretaría de Educación Pública. Pp.361-373

Norma Oficial Mexicana NOM-009-SSA2-(1993). Para el fomento de la salud del escolar. Recuperada el día 16 de marzo de 2007. Disponible en URL <http://www.respyn.uanl.mx/iv/4/contexto/nom009.htm>

Owens, Robert G. (1976). *La escuela como organización: Tipos de Conducta y práctica organizativa*, Madrid España. Editorial Santillana, S.A. Aula XXI

Pascual, Morán Anaida y Anita Yudkin Suliveres (2004). Educar para la convivencia escolar pacífica: principios y pautas en torno a por qué, para qué y cómo. En *Primer Congreso para la Convivencia Pacífica Escolar*. Recuperado el día 03 de junio de 2007. Disponible en URL <http://unescopaz.rrp.upr.edu/act/Conferencias/Convpacificaescolar.html>

Pascual, Pacheco Roberto (1988). La función directiva en el contexto socio-educativo actual en *Antología de Gestión Educativa*. Secretaría de Educación Pública. Pp.375-390

Pozner, de Weiberg Pilar (1997). Ser directivo escolar. Tomado de El directivo como gestor de aprendizajes escolares. En *Antología de Gestión Educativa* SEP. pp 173-202

Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias dependientes de la Secretaría de Educación, Cultura y Promoción Social (1987) .

Rheault, Jean Paul (1987). Introducción a la teoría de las decisiones con aplicación a la administración. Editorial Limusa S.A de C.V. México. pp 212

- Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2000). *Administración*. Pearson Educación. 6ª. Edición México. Pp 792
- Russo, J.Edward y Paul J.H. Schoemaker (1993) *Trampas en la toma de decisiones*. Editorial Equus Impresores S.A. de C.V. México, D.F. pp 271
- Salmurri, Ferrán (1991). *La Asertividad*. Recuperado el 7 de mayo de 2007. Disponible en URL <http://www.geocities.com/esalac/asertividad.html>
- San Fabián, Maroto José Luis (1996). *La Toma de Decisiones en las organizaciones educativas: eficacia o dominación* en Domínguez Fernández Guillermo. *Manual de organización de Instituciones Educativas*, Madrid España, Editorial Escuela Española
- Sañudo, Lya (s/f) *La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder* .*En Revista de educación / nueva época* núm. 16/ enero - marzo 2001 Recuperado el día 12 de mayo de 2007. Disponible en URL <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/16/16Lya.html>
- Socorro, Márquez Félix Oscar (s/f). *¿Identificación o compromiso?: La diferencia entre querer y tener que hacer el trabajo*. Recuperado el día 10 de junio de 2007. Disponible en URL <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/52/diferencia.htm>
- Stoner, A.F James, Freeman R. Edward (1995). *Administración* Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 6ª. Edición. pp 764
- Zepeda, Herrera Fernando (1999). *Psicología Organizacional*. Addison Wesley Longman de México .S.A. de C.V. México. pp 368

# ANEXOS

ANEXO 1  
Fragmento de Registro de observación.

Miércoles 8 de marzo de 2006.

8:50.- Hoy llego tarde a la escuela, la directora ya se encuentra trabajando, atiende a dos madres de familia. No entro a la dirección, sin embargo la puerta está abierta y escucho solo un poco.

\_\_\_ ¿Por qué no vino la madre de familia? Preguntó la directora

\_\_\_ No vino porque el niño no tuvo clases\_ le contestaron. Siguieron tratando su asunto.

Las señoras quedaron con ella en venir después. Salieron. Entro y saludo a la maestra Ireth, (así se llama la directora) me ofrece asiento y lo tomo.

Llega Mirelle, es maestra, (ya tiene muchos años en esta escuela) y le dice que si necesita bastante dinero debe ir a su casa a traerlo. Se queja de que la señora conserje no le hace el aseo y dice que aunque los niños no tiren basura debe limpiar. La maestra Ireth le dice que no vino porque tiene permiso.

Mirelle\_\_\_ Debió hacerlo ayer.

La directora sale y le pregunta a Saúl \_\_\_ ¿Quién hizo el aseo del salón de Mirelle? Le contesta que la señora lo hizo ayer.

Directora --- Debe estar pendiente\_ le indica al trabajador.

Sale Mirelle y se va a su salón.

Entra el conserje y le dice a la Directora \_\_\_ “Siempre es lo mismo”.

La Directora no lo mira pero asiente. Le dice que vaya a comprar las cerraduras.

9:20 Llegan dos señores buscando a la maestra Ireth para que reciba cuatro equipos de computación. La señora Nora les dice que pasen a revisar el cableado pero contestan que a ellos no les corresponde.

La directora firma de recibido y sale para indicarles por dónde entren y los guarden.

Me doy cuenta de que son los pizarrones electrónicos del Proyecto Enciclomedia.

Van a ser para los dos quintos y los dos sextos.

La Directora le dice a Nora que cuenten bien y manda traer a unos niños grandes para pedirles de favor que ayuden a bajar las cajas. Los niños muy contentos se apresuran a hacerlo. El señor conserje las empieza a ordenar y a contarlas también.

La maestra Ireth está preocupada por la seguridad de ese equipo.

---Los ladrones pueden darse cuenta\_\_\_ me comenta

\_\_\_ ¿No viene el velador? Pregunto.

Ella contesta que en noviembre no venía, que robaron una computadora y él la tuvo que pagar.

\_\_\_ Le voy a hablar para que se ponga listo—dice--- éste es el salón más seguro.

Platicamos de todas las cosas o asuntos que van surgiendo, como este caso y me dice que el trabajo del director puede verse o parecer improvisado, desorganizado, que sí y no, porque estos materiales debieron llegar en noviembre y apenas hoy los entregan. No estaba contemplado esto.

## ANEXO 2

### Fragmentos de registros ampliados.

Reg.	Pág.	Día	Inscripción	Interpretación
2	10	08-03	Llega la maestra Mirelle y le dice a la directora que si necesita bastante dinero <u>debe ir a su casa a traerlo.</u>	No se planean las situaciones y el personal tiende a salir de la escuela en plena jornada laboral. ¿Qué pasa con el grupo?
7	58	03-05	Llegan a la dirección las maestras Nora, Mirelle y Mariana, ésa última pide permiso a la directora de salir a la secundaria para asistir a una reunión. La directora le pregunta si regresa, ella contesta que sí y sale. Son las 9:20 La directora sale después a ver quien atiende el grupo de Mariana, busca a Juan Carlos.	Se producen tiempos muertos.

Reg.	Pág	Día	Inscripción	Interpretación
5	31	29-03	Son las 9:10, la Sra. conserje le lleva unos niños a la directora, se pelearon y le dieron una pedrada a uno de ellos, les llama la atención y les dice: <u>-te vas, ¿eh?</u> Le hablas a tu mamá, me la traes.	Las sanciones y recomendaciones se dan a criterio de la directora; considero que de acuerdo al estado de ánimo que tiene en el momento o le despierta la situación.  ¿Pensará acaso que es riesgoso para el alumno salir de la escuela en un horario en el que debe permanecer tomando clases?

Reg.	Pág	Día	Inscripción	Interpretación
17	129	06-09-06	8:40.- Interrumpen a la directora diciéndole que una señora quiere hablar con ella, le pregunta a Juan Carlos dónde está y le dice que ahí afuera, que viene a ver lo del problema. En ese momento llega Cristina y le dice a la directora que no quiere tratar nada con la señora, que sí recibe al niño pero que con ella nada, ---Retírese pues---le contesta la directora.	Este es un problema personal entre maestra y madre de familia. Existe un conflicto y la comunicación no se da. Para la directora es pesado resolver esta situación. Va a mediar.

### Anexo 3

#### Cédula de entrevista aplicada a informantes clave.

1. ¿Qué importancia le da el personal a la puntualidad y la asistencia diaria?
2. ¿Todos y cada uno de los trabajadores cumple con su cargo?
3. Dentro de la agenda diaria de trabajo, ¿cuáles casos se presentan en la escuela que hayan escapado a la planeación?
4. ¿Qué efectos originan esas acciones no planeadas?
5. ¿De qué manera se ven afectados los alumnos ante esos sucesos?
6. ¿Con qué facilidades cuenta el personal para resolver el imprevisto?
7. ¿En cuáles casos se flexibilizan las normas de disciplina o de cumplimiento de parte de los alumnos?
8. ¿Cuáles actitudes de los alumnos provocan que sean mandados a su casa o suspendidos?
9. ¿Las sanciones y / o recomendaciones que da la directora obedecen a algún criterio en particular?
10. En la cotidianeidad, ¿existen situaciones que provoquen inconformidad de parte de algún elemento del personal?
11. ¿Cuál estrategia se utiliza para arreglar inconformidades?
12. ¿Cuáles sucesos fueron susceptibles de ser reglamentados?
13. ¿Cómo han acogido el reglamento interno los padres de familia, los alumnos y los maestros?
14. ¿Cuál es la posición de la directora respecto de la toma de decisiones?
15. ¿A su consideración, existe deslinde, democracia, autoritarismo, para enfrentar una situación o para tomar decisiones por parte de la directora?
16. ¿En cuáles situaciones los docentes toman las decisiones?
17. Para claridad de las indicaciones que da la directora, ¿cuáles canales de comunicación existen?

18. ¿En cuáles ocasiones la directora recurre a intermediarios para comunicarse con los maestros?
19. ¿Qué tan usual es la utilización de intermediarios para comunicarse?
20. Situaciones más recurrentes que se presentan en los docentes durante su estancia en la escuela o durante el ciclo escolar
21. ¿Cuál estrategia se implementa para atender los grupos que se encuentren sin maestro?
22. ¿Cuáles son las causas más recurrentes para la suspensión de clases?
23. ¿Cómo se otorgan los permisos, y las licencias médicas del personal?
24. ¿Cuál es la actitud de los padres de familia ante las inasistencias de los maestros?
25. ¿Cuál es la respuesta de la dirección ante las faltas, si son injustificadas, de los docentes?

## ANEXO 4

Fragmento de agrupación de patrones recurrentes.

FECHA	INSCRIPCIÓN
08-03-06	Directora me comenta que el lunes suspendió a tres niños, los mandó a su casa.
08-0-3-06	Maestra comenta a directora del disgusto de un padre de familia porque su hija sale a CONADE a hacer sus prácticas deportivas.
08-0-3-06	Directora dice a niño en tono tajante “¡N o lo voy a aceptar! ¡Se va!”
08-03-06	Maestra se queja de niño con Directora ella dice: ¡Despáchelo!”
29-03-06	Directora suspende a niños que pelearon, les dice que se presenten sus mamás
24-0-5-06	Directora indica a conserje diga a Maestra mande niño a su casa
24-05-06	Niñas de sexto salen de la escuela a algún mandado.
14-06-06	Maestra lleva a Directora una mamá alterada, se queja de la seguridad de la escuela.
21-06-06	Directora le dice a una niña que salga un niño a su casa y traiga una TV para ver el juego.
04-10-06	Directora dice a niña vaya y diga a mamá que su constancia ya está lista.
04-10-06	Directora dice a conserje vaya y diga a mamá que la maestra anda en comisión porque la señora está preocupada pues no sabe quién cuidará a los niños.
18-10-06	Sale maestra interina con grupo de niños, nadie la apoya en la vigilancia y cuidado.
17-01-07	Maestro me señala algunos niños que vienen de la calle corriendo. Es hora del recreo.

