

Recibido: 08/07/2021

Aceptado: 26/07/2021

Gestión escolar del liderazgo estratégico: Diagnóstico de una escuela primaria mexicana

School management of strategic leadership: Diagnosis of a Mexican elementary school

Rigoberto Rodríguez Bueno

Escuela de Postgrados

México

rigorguez1@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo da cuenta del diagnóstico realizado a una escuela primaria mexicana, que atraviesa dificultades por la ausencia de un liderazgo estratégico y una cultura democrática, lo cual obstaculiza generar una visión compartida entre director y maestros, impidiendo una toma de decisiones basada en el diálogo, además de crear un sentido de propósito de la organización, comprender e impulsar el cambio, al igual fortalecer las relaciones entre sus miembros. Realizando el análisis a partir de discursos generados por los sujetos de la investigación durante un diálogo a través del enfoque design thinking, mismo que permite abrir posibilidades para el colectivo en su desarrollo organizacional. En este sentido, el propósito del trabajo estuvo centrado en analizar por medio de un diagnóstico la gestión escolar del liderazgo estratégico de una escuela primaria mexicana. Bajo la perspectiva de un proyecto factible, empleando una muestra conformada por el director, un asesor y seis docentes. Por otro lado, debido a la contingencia por la pandemia del COVID-19, no fue posible realizar la actividad mediante sesión presencial, por lo cual se desplegó en línea, por medio de la aplicación Zoom.

Palabras Clave: Gestión escolar, Liderazgo estratégico, toma de decisiones, colaboración, design thinking.

ABSTRACT

This article gives an account of the diagnosis made to a Mexican elementary school, which is experiencing difficulties due to the absence of strategic leadership and a democratic culture, which hinders the generation of a shared vision between the principal and teachers, preventing decision-making based on dialogue. In addition to creating a sense of purpose for the organization, understanding and promoting change, as well as strengthening relationships among its members. Performing the analysis from speeches generated by the research subjects during a dialogue through the design thinking approach, which allows opening possibilities for the group in their organizational development. In this sense, the purpose of the work was focused on analyzing through a diagnosis the school management of the strategic leadership of a Mexican elementary school. From the perspective of a feasible project, using a sample made up of the director, an advisor and six teachers. On the other hand, due to the contingency due to the COVID-19 pandemic, it was not possible to carry out the activity through a face-to-face session, which is why it was deployed online, through the Zoom application.

Keywords: School management, Strategic leadership, decision making, collaboration, design thinking.

INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde a la investigación realizada en los primeros tres meses de 2020, sobre prácticas de liderazgo estratégico en un contexto rural de México y la posterior propuesta mediante el enfoque design thinking, partiendo de situaciones problemáticas evidenciadas en el entorno escolar objeto de estudio.

Organizando para ello, los distintos momentos del proceso mediante una guía de observación, la cual permitió identificar tanto los rasgos físicos del escenario como las relaciones en juego en el contexto escolar, donde convergen los grupos de interés integrados por docentes, directivo, personal administrativo, alumnos, padres de familia y la autoridad educativa local.

La escuela, de acuerdo con la guía, se describe con la siguiente dinámica: Los grupos de alumnos se encuentran trabajando en orden, ocasionalmente salen alumnos del salón al baño o van a la dirección por encargo del maestro. La institución está limpia, el intendente

desempeña el trabajo de forma regular y el director instalado en su oficina haciendo lo propio.

Son 6 edificios de una a dos aulas. La escuela tiene patio con domo y un desayunador, así como cancha de basquetbol y otra de futbol, además de diferentes espacios ampliados para el esparcimiento de los niños. Se cuenta con aula de cómputo y biblioteca. Hay baño para niños y otro para niñas que se encuentran en buen estado. Están en funcionamiento una cocina, en la cual un equipo de madres de familia prepara los desayunos, al igual un espacio más pequeño que funciona como tienda escolar.

Poniendo mayor énfasis en las relaciones, se observan procesos interesantes que son distintos entre docentes-padres y director-padres: El director se encuentra casi todo el tiempo en la oficina, la escuela está en orden y los profesores poco salen del aula. Las madres de familia prolongan su estancia dentro de la escuela y tienen interacciones con los alumnos –algunos de ellos sus hijos- además de que se percibe una buena relación maestros-padres, caso contrario a la relación con el director.

El siguiente paso es la observación durante una reunión donde la autoridad educativa local, hace acto de presencia para conocer el punto de vista de los involucrados en la dinámica descrita en el caso, de la cual se obtienen las siguientes observaciones:

En la reunión se encuentran presentes los docentes, el intendente, director y la Jefa de Sector, así como personal del Departamento de Educación Primaria Federal. Las maestras de 5° y 1° son las que más intervienen en la reunión. Quien interviene menos es el Maestro de 6° y el Director actual en cuestión. El Jefe de Sector propone nuevas líneas de conversación para conocer la problemática y las quejas a fondo.

Hay 4 sub grupos, el intendente por su cuenta, el director por la suya, y el grupo de docentes dividido en dos, quienes comentan que se sienten entre la espada y la pared entre el director y tres maestros en conflicto.

Ante las opiniones polémicas el director se sonríe, mientras dos maestros están a la expectativa viendo el desarrollo de la reunión, una de ellas nerviosa y temblorosa, el

intendente callado y sereno y los otros tres docentes están inquietos por lo que pueda ocurrir después de la reunión.

DESARROLLO

La llegada del nuevo integrante: El Director.

Es un director de Educación Primaria con 37 años de edad, su experiencia en educación es de 15 años, de los cuales ha dedicado los últimos 5 a dirigir escuelas en diferentes regiones rurales de Nayarit. En agosto de 2019 llegó a la Escuela objeto de estudio en esta investigación. Su estilo directivo, por lo que él se describe, consiste en dirigir bajo la idea de organización, trabajo colaborativo y cumplimiento de las funciones inherentes a cada rol en la institución, dentro de lo que él busca ser quien rige los procesos, apegándose a las normas vigentes y cumpliendo con lo establecido tanto en los perfiles, parámetros e indicadores para la función directiva, como el Reglamento Interior de los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit (SEPEN), al igual el Código de Ética de los SEPEN.

Un colectivo docente arraigado en la localidad

La Escuela Primaria examinada, es una institución con una tradición en la comunidad donde por amplios periodos, los profesores que llegan a trabajar, quienes provienen de localidades cercanas, generan a su vez arraigo con su trabajo, a partir de lo cual forjan vínculos importantes cuando el trabajo docente es reconocido por los padres de familia, creando sinergia en la colaboración y en las comisiones propuestas para cada uno de los actores educativos de la institución. En esta escuela, es común observar a los padres que asisten a dialogar cuando sus maestros los llaman y a colaborar en lo que se pide ya sea para eventos, actividades cotidianas o tareas que los niños llevan a casa. Así, desde hace 7 años, con el equipo docente se ha construido una productiva relación de la cual se derivan importantes logros educativos y organizativos.

El equipo docente se integra por maestros que van desde los 10 hasta los 15 años de servicio, a excepción del intendente que tiene 22 años trabajando en escuelas públicas y lleva 6 en la localidad. Los maestros, reconocidos en las últimas evaluaciones nacionales

realizadas por la Secretaría de Educación Pública Federal, han desempeñado en la comunidad un importante papel para la proyección social de la escuela, tanto en su trato diario con niños y padres, como en resultados y vínculos extra escolares de amistad y compadrazgo con las familias de los niños. Con ello, se han ganado el respeto de la localidad y se le ha reconocido el liderazgo, pese a los continuos cambios de director en los últimos 7 años.

El conflicto: Llegar a ordenar la escuela, bajo la norma

A partir de la llegada del nuevo director, el clima escolar se vio afectado por señalamientos que hizo al colectivo docente sobre acuerdos internos entre profesores, relacionados con el manejo de los recursos, pago de permisos con recursos de tienda escolar, horarios para receso, cumplimiento de tiempo efectivo de clase, goce de licencias fuera de lo permitido por la norma, críticas a la función directiva relacionadas con las ausencias por asistencia a reuniones de supervisión y que finalmente han derivado en polarizar a la comunidad que aprecia a los docentes, en contra de la figura del director.

En la reunión de todos con la autoridad educativa, se presentaron señalamientos como el de la maestra de 1º, quien informó que “el director no tiene sensibilidad, puesto que no firma acuerdos establecidos por el resto del colectivo, además no nos da un trato digno a los profesores”.

Ante esa acusación, la maestra de 5º argumenta que el director no contribuye a la buena comunicación, generando quejas de los padres y constantemente dice: “nos dejaba con la palabra en la boca”.

El intendente por su parte, en una única intervención que hizo, comentó que lo que ocurre dentro de la escuela sale de ahí, cuando no debería, señalando que los maestros están “sacando la información” y que advirtió hace meses al director diciéndole “te van a alborotar el avispero”, refiriéndose a que iban a poner en contra a los padres de familia, tal como ocurrió llegado el mes de enero.

Quedarse o salir: Una difícil decisión

A partir de las distintas acusaciones al director, las quejas por escrito que también se documentan ante la Autoridad Educativa Local tanto del director sobre sus docentes como del colectivo hacia el Director, y una inminente toma de la escuela por parte de los padres en contra del Director, se hizo el planteamiento que pone en un aparente dilema a todos los integrantes del colectivo para que se respondan a sí mismos una serie de interrogantes de reflexión relacionadas con los conflictos vigentes

Ante la situación explicada en palabras de los integrantes del colectivo, la problemática encontrada es el liderazgo fuera de la figura directiva, prácticas en la micropolítica de la escuela donde los grupos de maestros ejercen influencia directa sobre la opinión de los padres acerca del trabajo directivo, quien por un lado intenta modificar algunas conductas y hábitos de la cultura institucional, mismas que en algunos casos se alejan de la norma, y en otros la violan (específicamente en lo relacionado con horarios excedidos, permisos a conveniencia, uso de los recursos de la escuela), y que ha tenido polarizada a la comunidad educativa, donde por un lado los padres apoyan a sus docentes sin ningún problema, pero por otro lado, desacreditan el trabajo directivo.

De esta forma, la situación mejorable que podría optimizar los procesos de comunicación, clima laboral y organización de la escuela, reside principalmente en generar condiciones para que las funciones directivas y docentes estén bien delimitadas, se respete la normatividad en apego al derecho de los niños de recibir el servicio educativo bajo el más amplio principio de calidad y equidad, y que la participación social de los padres en la educación sea en el marco de sus responsabilidades, sin intervenir de forma directa en el clima de la organización.

La regulación del servicio educativo y de la función docente a través de la aplicación de la norma, generó tensión en el clima laboral, dificultades en los canales de comunicación y el establecimiento de acuerdos fuera de los reglamentos que derivaron en el incumplimiento de los principios éticos de los miembros del personal docente y directivo,

en ausencia de acompañamiento de la supervisión escolar y la posterior intensificación del problema en el transcurso de 5 meses.

Conceptos relevantes para el análisis del caso

Para Fierro (2012, p. 121), “...un líder estratégico es frecuentemente un factor de cambio en las organizaciones”, por lo que en este sentido, el liderazgo estratégico como elemento de la gestión institucional es una habilidad que como directivo, el director necesita desarrollar, ya que al ser el elemento recientemente incorporado en el colectivo, su intento de cambio en la escuela se vería fortalecido con una estrategia, al ser consciente que cualquier cambio implementado es complejo si no cuenta con la aceptación y reconocimiento de los miembros de la organización.

Mientras tanto, para Rodrigues (2015, p. 65), “*combinar la sinergia y la gestión con el liderazgo estratégico, permitirá una mejor toma de decisiones*”; por lo que en este caso, considerar por parte del director que la toma de decisiones unilateral le garantiza el cambio en su institución, es una de las primeras barreras para generar sinergia en su colectivo. Se hace necesario en primer lugar, conocer al equipo, la cultura del mismo, los roles de los distintos agentes educativos y en función de una adecuada observación, reconocer cómo puede intervenir para influir positivamente en la toma de decisiones sin generar conflicto. Ser reflexivo y previsor permitirá al director ir implementando gradualmente sus intenciones para gestionar una influencia de forma natural.

Otro de los problemas es el que Hargreaves y Fullan, (2014, p. 138), llaman individualismo, como “la incertidumbre sola, en aislamiento obligado, se magnifica a proporciones insanas, porque los maestros deben arreglárselas para gestionarla ellos solos, sin retroalimentación, consejo ni apoyo”, por lo que en la problemática en el caso descrito “magnificó” el individualismo del director desde la figura ausente de la supervisión escolar, ya que se le permitió quedarse solo frente a la comunidad educativa a la que llegaba, carente de consejo, apoyo y orientación en la forma de gestionar tanto las decisiones como al personal. La escuela se convirtió en una “escuela atascada”. Al dificultarse la sinergia

entre los elementos del equipo, el conflicto “atascó” los procesos de crecimiento, y se detuvo la construcción de acuerdos.

Se esperaría por tanto, una vez resuelto el problema de la institución generar lo que Hargreaves y Fullan (2014), llaman cultura colaborativa, donde el fracaso y la inseguridad no se protegen o defienden, sino que se comparten y se discuten con el fin de adquirir ayuda y apoyo. Las culturas colaborativas requieren un amplio acuerdo sobre los valores, pero también toleran y, hasta cierto punto, fomentan activamente el desacuerdo dentro de estos límites. Las escuelas caracterizadas por su cultura de colaboración también son lugares de trabajo duro y dedicación, responsabilidad colectiva y orgullo. Las culturas colaborativas construyen capital social, ayudan a incrementar la confianza.

En el caso presentado, es evidente que la cultura colaborativa es un reto en el que no hay condiciones para la discusión constructiva, donde no se tolera disentir con la cultura de varios años y lo que impide generar nuevas formas de colaboración que precisamente ayuden a elevar el nivel de capital profesional.

Por otro lado, el fenómeno más evidente es la “balcanización”, que hizo a subgrupos de la escuela luchar por posicionarse y obtener supremacía sobre la autoridad de la escuela representada por el director, basada en los vínculos generados con la comunidad, y donde la lealtad de estos pequeños grupos se ve comprometida a intereses personales, no institucionales, con una deficiente comunicación y una indiferencia a los intereses institucionales, obstaculizando el desarrollo del centro educativo.

También es importante reconocer que al buscar una auténtica colaboración, el desafío del colectivo es construir soluciones a largo plazo y con consistencia, lo cual evitará soluciones rápidas y de bajo impacto, aspirando con ello a crear algo que estos autores en mención llaman “Comunidades Profesionales de Aprendizaje”, donde los docentes se desafían sanamente para dar y tomar del progreso continuado, sin ser abusivos ni autocomplacientes, dando paso al anhelado “cambio educativo”.

Finalmente, en palabras de González (2003), estos cambios permitirán generar autonomía institucional que permita gobernarse a sí mismos, haciendo un balance entre la

influencia de las 4 dimensiones que para ella dirigen y dan vida a la escuela: Estructural, contextual, relacional-procesual y la de los valores y creencias. De esta forma el control que se obtendrá con una gestión a través del liderazgo estratégico, será equilibrado, no por la comunidad y donde puedan coexistir las relaciones micropolíticas alineadas con la visión de la institución, que deberá siempre poner por encima de intereses, los fines de la educación y el derecho superior del niño para recibir una educación bajo los principios de calidad, equidad e inclusión, en un ambiente protector y que genere con el ejemplo una convivencia sana y pacífica, donde la comunicación, la colaboración pero sobre todo el ejemplo de sus maestros, sea el principal insumo en su formación.

MATERIALES Y MÉTODOS

Bajo una modalidad de proyecto factible a través de la investigación acción participativa, empleando una muestra conformada por el director, un asesor y seis docentes, es desarrollada la investigación que genera el artículo presentado, a los fines de socializar los resultados obtenidos. Fundamentando estas ideas en lo expuesto por Pelekais et al., (2015). Por otro lado, debido a la contingencia por la pandemia del COVID-19, no fue posible realizar la actividad mediante sesión presencial, por lo cual se desplegó en línea, por medio de la aplicación Zoom

RESULTADOS

A partir de lo anterior, el problema en esta situación se reformula a continuación:

La Escuela Primaria objeto de estudio, atraviesa el problema de ausencia de una cultura democrática que le impide generar una visión compartida entre director y maestros, y con ello permita una toma de decisiones basada en el diálogo y crear un sentido de propósito de la organización, comprender e impulsar el cambio y a su vez fortalecer las relaciones entre los miembros del colectivo.

Estructura y marco normativo institucional

La Escuela Primaria se encuentra registrada como una institución educativa de nivel básico que ofrece servicios de educación primaria, atendiendo a la siguiente visión y misión institucional:

Misión: “Asumimos el compromiso de formar integralmente al individuo inculcándole valores, conocimientos y hábitos que le permitan desarrollarse y responder a las necesidades de su entorno social, económico y político, a través de un servicio educativo de calidad que sea equitativo y pertinente”.

Visión: “Aspiramos ser una institución Educativa de calidad, con una cultura de servicio basada en la responsabilidad, el compromiso y la mejora continua que contribuya al desarrollo de Nayarit”.

En ese contexto, la escuela primaria opera en una estructura educativa compuesta por docentes, auxiliares administrativos y director en la escuela, un supervisor y 2 asesoras técnico pedagógicas, una jefa de sector y un asesor del sector. En el ámbito estatal, pertenece al subsistema federal, de los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit, específicamente al Departamento de Educación Primaria.

Estructura organizacional

El colectivo de la escuela primaria lo integran un intendente, 4 profesoras, dos profesores, un profesor de educación física y 1 director, los cuales se desempeñan en este centro escolar desde hace 7 años, a excepción del director que lleva 7 meses al frente de la institución. En la problemática de la escuela, se relacionan directamente los procesos de comunicación establecidos entre profesores, director, y la cultura institucional arraigada durante los últimos años, básicamente la establecida para la organización escolar y la participación social de los padres en las actividades que convoca el colectivo.

De lo anterior, se desprende la problemática específica del caso, que reside en una clara “balcanización”, llamada así por González (2003), que hizo a subgrupos de la escuela luchar por posicionarse y obtener supremacía sobre la autoridad de la escuela representada por el director, basada en los vínculos generados con la comunidad, donde la lealtad de estos pequeños grupos se ve comprometida con intereses personales, no institucionales, además de una deficiente comunicación y una indiferencia a los intereses institucionales, obstaculizando el desarrollo del centro educativo.

Junto a este problema, la falta de cumplimiento de los desacuerdos y el desacato a las normas, genera un desfavorable clima escolar y un ejercicio parcial de la dirección por ausencia de habilidades de liderazgo además de la desacreditación del rol directivo por parte de los padres de familia quienes apoyan sin reservas o cuestionamientos a sus docentes, polarizando así a los distintos grupos de interés.

Por otro lado, desprendida del marco internacional de competitividad establecido por los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en la educación mexicana permean políticas relacionadas en torno a los docentes, las cuales incluyen estrategias para la acción en México, a través del establecimiento de esquemas de evaluación e incentivos para docentes, para el caso particular, los relacionados con el acceso a puestos directivos en los concursos nacionales llamados “Promoción a categoría de Dirección de Educación Primaria”. Pero, ¿qué relación tiene la forma de acceso a un puesto directivo con el problema que atañe a este caso? En la política educativa nacional, se siguió durante la administración federal anterior una de las recomendaciones de la OCDE para la política laboral relacionada con los ascensos que a la letra dice:

Redefinir y apoyar un liderazgo y una gestión escolar de excelencia; consolidar el papel de los directores escolares fijando estándares claros: proporcionando formación, selección y contratación profesionales, facilitando una autonomía escolar con estructuras de apoyo, y garantizando la participación social. Las escuelas también necesitan tener una fuente de financiamiento estable que responda a sus necesidades específicas.

Complementando lo anterior, a partir de 2015, en los esquemas de acceso a la educación como docentes, se estableció un sistema de tutoría para atender aspectos básicos como el siguiente, descrito en el documento “Marco general para la organización y el funcionamiento de la tutoría en Educación Básica”, de 2019:

b) Impulsar el mejoramiento de las prácticas docentes para favorecer que todos los alumnos aprendan. Se trata de apoyar a los Docentes y Técnicos Docentes, a fin de que fortalezcan sus capacidades para observar, analizar y valorar positivamente los saberes y las habilidades de sus alumnos, y con ello desarrollar una intervención didáctica que atienda sus necesidades de aprendizaje.

Lo anterior, consecuencia de la necesidad de acompañar en un proceso de inducción de 1 a 2 años a los docentes y técnicos docentes, hace necesario para la solución de este caso, un proceso de acompañamiento similar para directivos que permita la tutoría para el desarrollo de habilidades directivas, junto al seguimiento que el supervisor por norma está obligado a brindar y que en este caso, fue evidente que estuvo ausente. En ese sentido, la función de supervisión que contribuye a la resolución de conflictos en la escuela es el establecido en el documento “Una supervisión efectiva para el aprendizaje de nuestros alumnos” que indica en las funciones específicas del supervisor (enunciadas puntualmente):

4. Establece una comunicación constante con las escuelas para crear una cultura institucional centrada en el logro de su misión: El aprendizaje de calidad en condiciones de equidad.

5. Asegura la construcción y el mantenimiento de un clima organizativo adecuado para el logro de aprendizajes de los estudiantes y el desarrollo profesional de los maestros.

6. Promueve el trabajo colaborativo en la escuela y en la zona escolar.

7. Promueve el desarrollo profesional de docentes y directivos mediante la resolución colaborativa de los problemas presentes en la escuela y en la zona.

13. Estimula el uso del tiempo adecuado en la escuela y el aula en actividades relevantes para el aprendizaje.

17. Promueve y asegura el establecimiento de relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia

Por su parte, históricamente y derivado del ámbito nacional, existe una norma desde 1982 en el Acuerdo 96, por la cual se establecen las normas para el funcionamiento y organización de las escuelas primarias, donde se sujeta a los colectivos escolares a:

Los docentes, en su Artículo 18:

IV.-Desempeñar con eficiencia las labores para las que fuera designado temporal o definitivamente y cumplir las comisiones especiales que le asigne la dirección del plantel.

XVII.-Asistir puntualmente a la escuela, de acuerdo con los horarios vigentes, absteniéndose de abandonar sus labores durante el tiempo señalado;

XX.-Realizar las demás funciones que siendo análogas a las anteriores le confieran este ordenamiento y otras disposiciones aplicables.

El director, en su Artículo 16:

I.-Encauzar el funcionamiento general del plante a su cargo, definiendo las metas, estrategias y política de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones normativas vigentes;

II.-Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de administración, pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de recreación del plantel:

IX.-Dictar las medidas necesarias para que la labor del personal docente se desarrolle ininterrumpidamente, de conformidad con el calendario escolar y los planes de trabajo autorizados;

X.-Proporcionar la información que, a través de sus autoridades competentes, le requiera la Secretaría de Educación Pública en el tiempo que ésta señale:

XXI.-Aplicar las medidas disciplinarias a las que hace referencia este ordenamiento;

XXII.-Llevar un registro de entrada y salida del personal, así como uno en que se anoten recomendaciones del inspector escolar y otras autoridades competentes.

En función de lo anterior, el Departamento de Educación Primaria tiene como atribuciones en estos aspectos "...organizar, operar y supervisar la educación primaria que impartan los SEPEN..."; lo cual implica la necesidad de involucramiento de toda la estructura educativa en la solución de los problemas inherentes a la organización y gestión de los centros escolares del nivel, lo cual, en términos legales, está sustentado por el último documento publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Nayarit, el 20 de febrero de 2020, y que junto con los documentos referenciados líneas arriba, regulan y son la herramienta ideal para que sea conocida, implementada y aprovechada en el cabal

cumplimiento de las funciones inherentes a docentes y directivos de educación primaria, específicamente en la solución del problema de este caso.

Ideación de la solución

A través de la dinámica personalizada de acercamiento directo se logró obtener más información de los actores involucrados en el caso, generando los espacios necesarios para escuchar las distintas perspectivas del problema y también las posturas ante la gestión directiva y de clima escolar en las cuales se centra el problema.

El objetivo fue concientizar al colectivo de la problemática existente, así como que reconocer que es responsabilidad de todos proponer e implementar acciones para la resolución, generando empatía, respeto, comunicación y visión compartida.

El desarrollo de la sesión fue armónico, al principio hubo silencio, con los participantes antes descritos, luego fueron comunicadas las posturas que se habían obtenido de las observaciones y las entrevistas, para que se validara y se llegara a la conclusión de cuál realmente era el problema y hacer su reformulación, donde se identificaron, en los momentos del caso:

A partir de las observaciones

- Falta de cumplimiento a los acuerdos del colectivo
- Mal manejo de recursos por parte de los docentes (tiempo, economías de la escuela)
- Polarización de la comunidad por grupos de interés
- Falta de empatía del director
- Liderazgo autoritario

A partir de las charlas y entrevistas

- Trato del director que subestima y desmotiva el trabajo docente
- Rigidez en la aplicación de la norma por parte del director
- Abusos por partes de los docentes en la administración de su jornada
- Señalamientos de incumplimientos de funciones desde dirección a docentes y viceversa

Lo que se concluyó en la sesión de Zoom:

- ✓ Tensión en el clima laboral.
- ✓ Dificultades en la comunicación.

Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica.

- ✓ Acuerdos fuera de la norma, con abusos por parte de los profesores, como el uso de los recursos de tiempo y económicos disponibles.
- ✓ Incumplimiento de funciones por parte de los docentes y del director, fueron señalamientos mutuos.
- ✓ Ausencia de acompañamiento de la supervisión.
- ✓ Intensificación del problema a meses de la llegada del nuevo director.

Al poder abordar los temas y partir del reconocimiento de problemas, los acuerdos finales fueron, por parte de los maestros:

- ✓ Consenso en la toma de decisiones
- ✓ Generar ambiente de respeto
- ✓ Contribuir cada uno en el cumplimiento de las responsabilidades
- ✓ Generar unión y trabajo en equipo
- ✓ Promover y asegurar el respeto a los acuerdos

Por parte del director:

- ✓ Generar con buen trato, el respeto a la autoridad
- ✓ Hacer valer a través del diálogo respetuoso el cumplimiento de la norma
- ✓ Establecer la empatía y el apoyo como bases de la cultura y el clima laboral
- ✓ Promover la escucha activa en la atención de necesidades
- ✓ Apoyar a las nuevas ideas

Por parte del equipo de supervisión

- ✓ Brindar acompañamiento permanente al colectivo escolar
- ✓ Prestar atención a la dinámica de la institución
- ✓ Dar asesoría oportuna sobre la función directiva
- ✓ Generar nuevas dinámicas de integración
- ✓ Retroalimentar los procesos de forma continua

CONCLUSIONES

En la Escuela Primaria objeto de análisis, con la propuesta de iniciativas se presenta la oportunidad de desarrollar aprendizaje organizacional como un recurso para el propio crecimiento, su desarrollo interno y un claro énfasis en los procesos de liderazgo distribuido. Dibella (1998), claramente ejemplifica lo que ha de conseguirse, partiendo que el alcance del aprendizaje logrará conocimiento relacionado con la mejora de capacidades

de los colaboradores de la institución y, donde las inversiones en preparación, aprendizaje y tiempo han de realizarse con el capital profesional de la organización.

Este enfoque en el aprendizaje, busca elevar el rendimiento que Jones (2011) afirma, se basa en la responsabilidad colectiva e individual, que responde a las circunstancias cambiantes y ayuda a fomentar la autorregulación, la confianza y el aprendizaje. En donde el proceso a seguir de comunicar la historia de la estrategia, así como los objetivos a la par, permitirá que quienes son responsables de la escuela y aquellos encargados de participar, brinden juntos sostenibilidad al centro escolar, asegurando comunicación estratégica y eficiencia en los procesos, verificación de la comprensión de dicha estrategia, además evaluación oportuna de los alcances de cada iniciativa, pero sobre todo un fortalecimiento de la confianza y las relaciones interpersonales.

Estas iniciativas de promoción y difusión de las iniciativas darán mayor viabilidad en la implementación de los cambios a pesar de las complejidades de los mismos. De esta forma, con transparencia, responsabilidad y claridad de los procesos, tareas, encargados y tareas, se podrá evaluar, actuar y eventualmente, replantear iniciativas y lograr objetivos, con la certidumbre de responder en todo momento a lo que dio origen a la problemática presentada, replanteando desde su misión, su visión y sus valores.

Finalmente, lo requerido para estas condiciones es disposición al cambio, seguimiento, un ambiente cordial de colaboración y que los beneficios de esta alternativa sean dados, recibiendo retroalimentación entre miembros del colectivo, generando cumplimiento de responsabilidades con la actitud profesional que permita fortalecer y aprovechar las oportunidades del cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Psychological Association. (2010). Manual de Publicaciones de la APA. Editorial El Manual Moderno.
- Dibella, A. J., Nevis, E. C. (1998). How organizations learn: An integrated strategy for building learning capability. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- DOF (1982). Acuerdo 96 que establece la organización el funcionamiento de las escuelas primarias. Recuperado de https://www2.sepdf.gob.mx/convivencia/conoce_marco/archivos/acuerdo96.pdf

- Fierro Ulloa, I. J. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, Ciencia y Libertad*, 7 (1), 119-123. Recuperado de: <http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=108488368&site=ehost-live> Enlaces a un sitio externo..
- García-Córdoba, F., García Córdoba, L. T. (2005). *La problematización. Etapa determinante de la investigación. Segunda Edición.* Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México. México.
- González, M., Nieto, J., Portela, A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos.* España: Pearson.
- Hargreaves, A., Fullan, M. (2014). *Capital profesional. Transformar la enseñanza en cada escuela.* España: Morata.
- Jones, P. (2011). *Strategy Mapping for Learning Organizations: Building Agility Into Your Balanced Scorecard.* Farnham, Surrey: Routledge.
- OCDE (2010). Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas. Recuperado de <https://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>
- Pelekais, C; El Kadi, O; Seijo, Cristina; Neuman, N (2015). *El ABC de la Investigación. Pauta Pedagógica.* Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo. Venezuela.
- Rodriguez Fernández, C., Barbosa da Silva, A. (2015). Integrating Strategy and Leadership: An introduction. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 14 (4), p. 63-77. Recuperado de <http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=112268329&site=ehost-live> Enlaces a un sitio externo.
- SEP, (2017). Una supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de nuestros alumnos. Recuperado de https://coleccion.siaeducacion.org/sites/default/files/files/8-una_supervision_efectiva_alumnos.pdf
- SEP, (2019). Marco general para la organización y el funcionamiento de la tutoría en Educación Básica. Recuperado de http://file-system.cnspd.mx/normatividad/MARCO_TUTORIA_EDUCACION_BASICA_INGRESO_2019-2021.pdf
- SGG (2020). Reglamento Interior de los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit. Periódico Oficial de la Secretaría General de Gobierno del Gobierno del Estado de Nayarit. Recuperado de <http://periodicooficial.nayarit.gob.mx:8080/periodico/index.xhtml>
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos.* Ediciones Morata.