

## **“Práctica Directiva Cotidiana y Curriculum”**

### **Ensayo**

Mtra. Esther Cadena Rivera<sup>1</sup>

Hablar de práctica directiva cotidiana nos remite a centrar la mirada en “las maneras de hacer, los modos de operación, los esquemas de acción, que desde la perspectiva de De Certeau (1997:26), suponen el conocimiento, la aplicación de códigos y una lógica de juegos de acciones relativos a tipos de circunstancias”. Maneras de hacer frente a acontecimientos particulares que derivan del desempeño de una función, de un rol. En el caso de los Directores Escolares podemos referirnos como prácticas directivas cotidianas a aquellas maneras de hacer que se derivan de dirigir y gestionar una institución educativa, en nuestro caso concreto, una escuela primaria y que se despliegan en situaciones de interacción cara a cara.

Si estas prácticas derivan de *dirigir y gestionar una institución educativa*, surgen al respecto una serie de interrogantes, mismas que serán las que guíen el desarrollo del presente escrito, a saber ¿Qué significa dirigir y gestionar una institución educativa? ¿Qué implicaciones tiene para la práctica directiva? ¿Cómo inciden éstas últimas en la gestión del curriculum? ¿Cuál es el papel que desempeña el Director Escolar en el desarrollo del curriculum?

Para iniciar pues, la reflexión en torno a la Practica Directiva Cotidiana y Curriculum Escolar, abordaremos algunas precisiones en torno a las Practicas Directivas Cotidianas. En el contexto institucional en el que el Director Escolar desempeña su función éste despliega mil maneras de hacer, prácticas que suelen ser inesperadas, creativas, a veces transgresoras de la disciplina, de los límites e intereses que demarca el poder; otras más, legitimadoras, pasivas ante los modos estandarizados de vivir que le son impuestos desde afuera, ya sea por los medios de comunicación, de publicidad, los espacios institucionales o el curriculum.

De acuerdo con Michel De Certeau el hacer de los sujetos así definido remite a dos posturas, dos formas de vivir la vida cotidiana: la invención y la alienación. La una concibe al sujeto como alguien activo, creativo, capaz de utilizar las estructuras de la reproducción para su

---

<sup>1</sup> Maestra en Investigación de la Educación por el Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México.

propio interés y beneficio, en un nivel micro resaltaría Foucault, pero al final con un dejo de libertad que le convierte en autor, en protagonista de la invención de lo cotidiano. La otra, contraria a lo anterior explicitado, se caracteriza más bien por el consumo en un gran porcentaje acrítico, que se subsume en las estructuras y en lo establecido por éstas, que más bien reproduce antes que producir.

Desde la Teoría Curricular, estas posturas remiten a la manera de concebir y desarrollar el Curriculum, de acuerdo con Perrenoud (2011:93) “el docente [en este caso el Director Escolar] moviliza lo que sabe para dar forma y substancia al Curriculum real”, es decir, las Prácticas desarrolladas serán reflejo de las concepciones, de los esquemas internalizados que se tengan en torno al Curriculum y a la Gestión.

Para Gimeno Sacristán, esta característica es parte de la complejidad del fenómeno educativo y coloca el hacer de la escuela frente a dos actitudes básicas la tolerancia o el sometimiento, mismas que remiten a un hacer táctico o estratégico, desde la invención o la alienación; la reproducción lineal del Curriculum o a su construcción social. Asumir una u otra, como es de esperar, brinda posibilidades distintas a la escuela en su tarea de hacer asequible el conocimiento y la cultura a todos. Desde estas precisiones ¿Qué significa entonces dirigir y gestionar una institución educativa?

Insertos en una vorágine de cambios educativos que obedecen, parafraseando a Carbonell, a Reformas Estructurales dictadas por el Modelo Económico Mundial del Neoliberalismo, en México a partir de la Reforma Educativa de la Educación Básica de 2011, se impulsa un Modelo Directivo basado en el Enfoque de Gestión Educativa Estratégica desde el cual el Director Escolar pasa de ser un administrador que centrado en tareas administrativas se mantiene distante de los procesos de índole académico- pedagógico para convertirse en mediador, gestor capaz de generar el ambiente y condiciones de aprendizaje necesarias para que las escuelas optimicen sus formas de organizar el trabajo en torno a un proyecto educativo, propiciando un clima adecuado entre los diversos actores (alumnos, profesores, padres, autoridades educativas) hacia la participación, la democratización en la toma de decisiones, la reflexión conjunta, la implementación de innovaciones, el manejo adecuado de los conflictos. Ser directivo de una escuela, desde esta perspectiva es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización a saber: La dimensión pedagógica, organizativa, administrativa y comunitaria.

Dirigir ahora, organizar y administrar los recursos humanos y materiales ya no es suficiente, se requiere además gestionar la institución, es decir articular todo lo que ocurre diariamente en la escuela para lograr que los alumnos aprendan lo que necesitan aprender. Significa también trascender la concepción de la Dirección Escolar separada de la acción curricular, antes bien implica arribar a la construcción de saberes teóricos y prácticos en relación con la organización de la escuela, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el Currículum Escolar, y ¿Qué implica esto para la Práctica Directiva?

Dado el contexto de Reforma Educativa y específicamente, debido a la puesta en marcha del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, podemos señalar que el Director Escolar se encuentra en un proceso de transición de un Modelo tradicional de Administración Educativa a un modelo más dinámico y flexible, a través del cual se pretende generar paulatinamente al interior de los centros de trabajo una cultura diferente.

Trabajar para construir una cultura diferente, requiere asumir que el Currículum “trata de cómo el Proyecto Educativo se realiza en las escuelas” (Kemmis, 1988:12 en Gimeno Sacristán, 2005: 142), que se ocupa de temas relacionados con la justificación, articulación, realización y comprobación del Proyecto Educativo al que sirven las actividades y contenidos de la enseñanza (Gimeno Sacristán, 2005: 144).

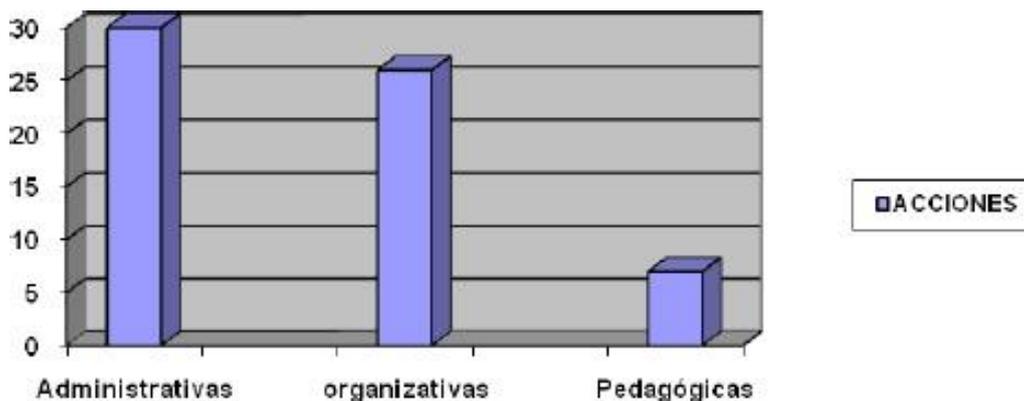
En otras palabras, asumir que hablar de Currículum significa hablar del Proyecto Educativo –lo que se pretende de la educación-, como organizarlo dentro de la escuela –organización y desarrollo-, pero también de los fenómenos curriculares que ocurren realmente en la enseñanza práctica (Gimeno Sacristán, 2005: 147).

Bajo el esquema tradicional por mencionarlo de esta manera, la función directiva tiene baja presencia en el aspecto académico, particularmente en lo pedagógico para favorecer los aprendizajes de los niños y niñas; da prioridad a las actividades administrativas como por ejemplo enviar y recibir información, elaboración de oficios, constancias de estudio, llenado de formatos, por mencionar algunos. Ahora, bajo esta perspectiva se da énfasis a las rutinas, como son la formación en hileras de las niñas y niños al inicio de clases y después del recreo, honores a la bandera sin sentido, reuniones del consejo técnico para organizar eventos sociales. Por lo general no hay apertura a la innovación y la toma de decisiones son unilaterales a través de una autoridad impersonal. Por otro lado, la gestión educativa se ubica en una posición mediadora, en donde se

busca, a través de ella, generar el ambiente y condiciones de aprendizaje necesarias para que las escuelas optimicen sus formas de organizar el trabajo en torno a un proyecto educativo, propiciando un clima adecuado entre los diversos actores (alumnos, profesores, padres, autoridades educativas) hacia la participación, la democratización en la toma de decisiones, la reflexión conjunta, la implementación de innovaciones, el manejo adecuado de los conflictos.

Cómo se desprende de lo anterior, el tránsito de un modelo a otro implica que el Director Escolar actualice sus saberes, sus maneras de hacer, que implemente y desarrolle nuevas competencias acordes a las exigencias del contexto educativo actual; modos de hacer que permitan el dialogo, la interacción con los otros, el intercambio, la reflexión, el aprendizaje pero como observamos las prescripciones y normativas emanadas de la reforma no bastan para transformar la práctica.

Un sencillo análisis de las diferentes acciones que desarrolla el Director Escolar sin profundizar en detalle, muestra que las actividades administrativas y las organizativas prevalecen sobre las actividades técnico-pedagógicas o académicas. Esto es, por ejemplo de 63 tareas que se realizan en un ciclo escolar que se consideraron en esta ocasión como ejercicio ilustrativo y de reflexión, el 48 % corresponden a las acciones administrativas, el 41% a las actividades organizacionales y el 11 % restante le corresponden a las acciones pedagógicas o académicas.



La información tratada con anterioridad muestra un panorama concreto sobre lo que se prioriza en un ciclo escolar; y si bien ello constituye cabría preguntarse ¿cómo inciden estas actividades en la gestión del curriculum?

Para Gimeno Sacristán (2005:155), el Curriculum que en la realidad incide en los alumnos depende, en gran medida, de las condiciones del ambiente que se vive en los medios escolares, de los estímulos que ahí tienen su origen. Para muestra, cabe señalar tres aspectos que a lo largo de los años poco ha cambiado en las escuelas: la organización del tiempo, el agrupamiento de los alumnos y la organización del espacio.

Estos aspectos suelen ser decisivos a la hora de desarrollar un Curriculum orientado al aprendizaje de los alumnos. Definitivamente favorecer éstos últimos es más complicado cuando el tiempo escolar se ajusta a demandas administrativas tales como el llenado de documentos –pólizas de seguro, relación de talla y peso, elaboración de concentrados de calificaciones, organización de festivales, redacción de informes varios, entre otros- que poco o nada tienen que ver con el aprendizaje de los alumnos y que por el contrario restan tiempo efectivo para promover el aprendizaje; o bien, con grupos estructurados con más de 45 alumnos solo porque el RAM administrativo establece 45 alumnos por grupo, aun cuando los turnos vespertinos mantienen poca población u otras instituciones cuentan con espacios suficientes para la atención adecuada de la población excedente en algunas; o que tal trabajar en salones donde no es posible albergar más de 30 alumnos, en aulas donde las mesas de trabajo se hallan tan cercas unas de otras que impiden el tránsito tanto de alumnos como de maestros y ya no se diga la disposición para trabajar estrategias diversificadas, o la existencia por ejemplo de bibliotecas, aulas de medios o computo, o equipos de enciclomedia que no son visitadas, usadas ni mucho menos organizadas para hacer accesibles y disponibles los materiales a los alumnos.

Como se desprende de lo anterior, si bien el Director Escolar no desarrolla prácticas estrictamente didácticas, si prácticas decisivas para éstas, es decir los profesores y los alumnos no son los únicos agentes en la configuración y desarrollo curriculares. Un Curriculum funcionando es un punto de partida sobre el cual puede y debe operar el Director Escolar, por lo tanto ¿Cuál es el papel que desempeña el Director Escolar en el Desarrollo del Curriculum?

Tomando como referencia las líneas anteriores “intervenir en el curriculum real supone modificar el ambiente escolar en sus dimensiones fundamentales: físicas (arquitectura y disposición de espacios, mobiliario), organizativas (formas de organizar a los alumnos en el centro, dentro de las aulas, distribución del tiempo) y pedagógicas (relaciones entre profesores,

entre éstos y los alumnos) (Gimeno Sacristán, 2005:155) y estas acciones están al alcance de ser promovidas por el Director Escolar en tanto que dada su función se encuentra

en la mejor situación para emprender acciones que inciden en el funcionamiento general de la escuela, no solo por poseer el poder institucional [lo cual le asigna un lugar físico, un lugar de poder], sino porque el cargo le coloca en medio de la colectividad, del profesorado, del alumnado [en un lugar panóptico, lo que le otorga un lugar visual] y con ello dispone de mayor facilidad para proporcionar [controlar, distribuir, influir] recursos necesarios. (Carrasco Macías, 2007).

Así, el ejercicio del rol directivo se vincula con ser un provocador de rupturas y un constructor de algunas certezas que pueden volver a ponerse en cuestión en otro momento. Para ello las funciones de asesoramiento, de orientación, de seguimiento, de supervisión, en fin, todas aquellas funciones centrales para que la escuela asegure una propuesta intencional de enseñanza y de aprendizaje son claves.

En la gestión curricular de las instituciones es indispensable el Directivo que trabaja con los profesores para que ellos sean los que decidan que deben hacer con los alumnos y con su trabajo en general como profesionales de la enseñanza. Y ello requiere además, involucrarse en un proceso de formación que permita la movilización de sus esquemas conceptuales, referenciales y operativos que configuran la práctica del Director Escolar, en el entendido de que “no hay reforma [transformación de la práctica] del profesorado sin la modificación del pensamiento del profesorado y de sus hábitos y actitudes (Carbonell, 2007:18). Asimismo, como parte de este proceso formativo, el quehacer directivo se y de la escuela en general se verá inserto en un proceso de innovación para el cual la investigación como estrategia de formación sea esencial.

Referencias:

Carbonell Sebarroja, Jaume. 2007. **La aventura de innovar: El cambio en la escuela.** Ediciones Morata.

Carrasco Macías, (2007). **Organización Escolar: aspectos básicos para docentes.** Editorial (GEU) Grupo Editorial Universitario.

De Certeau, M. (1990). **La invención de lo cotidiano 1. Artes de hacer.** Universidad Iberoamericana. ITESO Mex.

Gimeno Sacristán, José (2005) “**El currículum: ¿los contenidos de la enseñanza o un análisis de la práctica?**” En Gimeno Sacristán, José y A.I. Pérez Gómez, *Comprender y transformar la enseñanza.* España: Ediciones Morata. Pp. 137-170.

Foucault, M. (2009). “**Vigilar y castigar**”. Méx. Siglo XXI.

Perrenoud, Philippe (2011) “**El ‘currículum’ real y el trabajo escolar**”. En: Gimeno J. et. al. *Diseño, desarrollo e innovación del currículum.* Madrid: Morata / Colofón. Pp. 91- 112.