

Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica, Pilar, Paraguay.
ISSN en línea 23005-2599, abril-junio 2024,
Volumen 4, Número 2.

DOI: <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i2>

**Sistematización de experiencias de gestión
escolar para la profesionalidad de la función
directiva en una escuela de educación básica
de la CDMX**

*Systematization of school management experiences for
the professionalism of the management function in a
basic education school in CDMX*

Máster, Daniel Reinaldo Leiton Leiton
Unidad Educativa Teodoro Wolf, - Ecuador

Magíster, Dolores Edith Engracia Carvallo
Unidad Educativa Teodoro Wolf, - Ecuador

Máster, Jenniffer Alexandra Tamayo León
Unidad Educativa Teodoro Wolf, - Ecuador

Licenciada, Sandra Yadira Ramírez González
Unidad Educativa Teodoro Wolf, - Ecuador

Ingeniera, Evelyn Gissel Ramírez González
Unidad Educativa Teodoro Wolf, - Ecuador



E. COUTURE
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO



Estudios y Perspectivas
Revista Científica Multidisciplinar



DOI: <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v4i2.229>

Sistematización de experiencias de gestión escolar para la profesionalidad de la función directiva en una escuela de educación básica de la CDMX

Doctor, Carlos Rodríguez González

carlos.rodrglez@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-7260-5572>

Investigador Independiente, México

RESUMEN

En este ensayo se recupera el ser, hacer y sentir del Director Escolar, ya que poco se piensa en este líder pedagógico como persona, sus responsabilidades y funciones lo han reducido a un operativo del sistema educativo. Ser Director Escolar en escuelas públicas de educación básica requiere de formación para desempeñar el encargo con excelencia y apegado a la normatividad, pero también necesita empatía, motivación y reconocimiento de parte de las autoridades superiores del sector educativo. Con este ensayo se busca sensibilizar a los lectores sobre el desempeño de una figura escolar que muchas veces camina solo en este sinuoso trayecto que es la educación básica. El abordaje de este proceso de exposición es a partir de la sistematización de las experiencias educativas en el lugar de ocurrencia, es una invitación a recuperar logros cualitativos y cuantitativos, a socializar las experiencias educativas y es un llamado al reaprendizaje, reestructuración y modificación de nociones arraigadas en la formación profesional, al confrontar lo aprendido teóricamente con la práctica en situaciones reales, partiendo del caso particular de la Escuela Secundaria General No. 194 “Nicolas Copérnico” en la Ciudad de México (CDMX).

Palabras clave: *director escolar, gestión, sistematización, experiencias, educación básica*

Systematization of school management experiences for the professionalism of the management function in a basic education school in CDMX

ABSTRACT

In this essay the being, doing and feeling of the School Director is recovered, since little is thought of this pedagogical leader as a person, his responsibilities and functions have reduced him to an operative of the educational system. Being a School Director in public basic education schools requires training to perform the task with excellence and in compliance with regulations, but it also requires empathy, motivation and recognition from the higher authorities in the educational sector. This essay seeks to raise awareness among readers about the performance of a school figure who often walks alone on this winding path that is basic education. The approach to this exhibition process is from the systematization of educational experiences in the place of occurrence, it is an invitation to recover qualitative and quantitative achievements, to socialize educational experiences and is a call to relearning, restructuring and modifying notions. rooted in vocational training, by confronting what was learned theoretically with practice in real situations, starting from the particular case of General Secondary School No. 194 "Nicolas Copérnico" in Mexico City (CDMX).

Keywords: school director, management, systematization, experiences, basic education

INTRODUCCIÓN

La función directiva de educación básica en escuelas públicas en la Ciudad de México, requiere actualmente de mayor exigencia en la demostración de sus competencias; no sólo es un servidor público, un líder pedagógico o aquel que tiene la responsabilidad de mantener aglutinada a la comunidad escolar; además, es aquella persona que debe ser empática, motivante y resiliente; recuperándose solo de los embates inherentes a la función. Después de la pandemia por coronavirus, la exigencia en el desempeño del cargo directivo se potenció de sobremanera; sólo la responsabilidad y estoicismo permite sortear las situaciones que lo llevan a resaltar su Ser como Director Escolar. En este ensayo se recupera el ser, hacer y sentir de la función directiva que como parte de una comunidad educativa también se vio afectado por el coronavirus; sin embargo, poco se ha pensado en esta figura educativa desde todos los actores que conforman el sistema educativo; se dieron por hecho su compromiso, responsabilidad y cariño hacia sus centros escolares, pero poco se pensó en su tiempo, en la carga administrativa, en sus necesidades y en su sentir. Alguien tenía que responder por la operatividad de las escuelas y allí estaba el encargado del centro escolar, como responsable de cumplir, responder y asumir lo bueno y lo malo de las decisiones laborales y normativas que su función le confieren.

A través de nueve preguntas se hace una exposición de la función directiva en escuelas de sostenimiento público, desde quiénes son y dónde están, pasando por su formación, la forma de acceder al puesto directivo, hasta mostrar qué hacen para cumplir con las funciones establecidas en la normatividad. Con esta muestra se busca sensibilizar a los lectores sobre esta figura escolar en la que no se piensa más allá de quién pondrá en marcha el ideario y el enfoque de la Nueva Escuela Mexicana o quién mantendrá en operación la institución educativa y, que, además, deba responder a horas o deshoras sobre la administración educativa, las estrategias pedagógicas que emanan de la Secretaría de Educación Pública (SEP) o que traducirá todo aquello que deban entender los que conforman la comunidad escolar y, dado el caso, responsabilizarlos de los aciertos o desaciertos de la escuela; además responderá en la inmediatez a una planeación reactiva, elaborará informes solicitados

momento a momento, sin pensar que también sus saberes se modificaron y que muchos otros tuvo que adquirirlos y cambiarlos sin dar mayor tiempo que el usado mientras se aprende.

METODOLOGÍA

La elaboración de este ensayo parte de una metodología documental de allí que la disposición de la información que da sustento a este documento se deriva de la revisión de fuentes documentales primarias y secundarias de las cuales se desprendieron preguntas para saber la forma en la que trabajan las autoridades escolares. Cabe resaltar que las vivencias y percepciones de los lectores pueden variar de acuerdo a los estilos de liderazgo, a las formaciones de estos servidores públicos y a la forma en la que ellos mismos conceptualizan su ser, hacer, sentir y cómo viven su función directiva; las experiencias son tan diversas como tantos centros escolares se tienen, pues cada uno es administrado según el contexto; sólo se pretende resaltar que esta figura educativa debe ser acompañada, motivada y reconocida en la magnitud de su ser, hacer y sentir, no entendido esto como una conmiseración al servidor público, sino como una muestra de empatía hacia las personas que decidieron Ser Directores Escolares. Por último, se aclara que con la finalidad de agilizar la lectura de este ensayo y no con fines de exclusión, se utiliza el género masculino para las figuras educativas, refiriéndose también al género femenino (alumna / alumno, Directora / Director, Subdirectora / Subdirector, Supervisora / Supervisor, entre otros.)

La metodología de investigación con la que se elabora este ensayo es la documental, ésta “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; entendiendo por esto último, a los datos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales (impresas, audiovisuales o electrónicas)” (Arias, 2012, p. 27). La disposición de la información que da sustento a este documento se recuperó de fuentes documentales primarias y secundarias para exponer mediante nueve preguntas los saberes de las autoridades escolares, específicamente la del Director Escolar en Educación Básica.

DESARROLLO

Son diversas las voces que se hacen escuchar dentro y fuera de las escuelas, el personal docente, administrativo y de servicios y, sus representaciones sindicales; los padres de familia y sus asociaciones, la sociedad civil y sus organizaciones y, más recientemente, la de aquellos que se hacen escuchar mediante el uso de las redes sociales, ya sean lectores de noticias, en televisión, los *youtubers* educativos o cualquier persona que ahora se hace llamar *influencer*; sin embargo, una figura educativa, los Directores Escolares de educación básica, se han mantenido como receptores de las instrucciones que emiten las autoridades superiores en la cadena de mando para que se atiendan en la inmediatez, algunas veces fuera del horario laboral y en otras carentes de empatía hacia la función directiva.

2.1 ¿Quiénes son y dónde están los directivos de las escuelas de educación básica pública en la Ciudad de México?

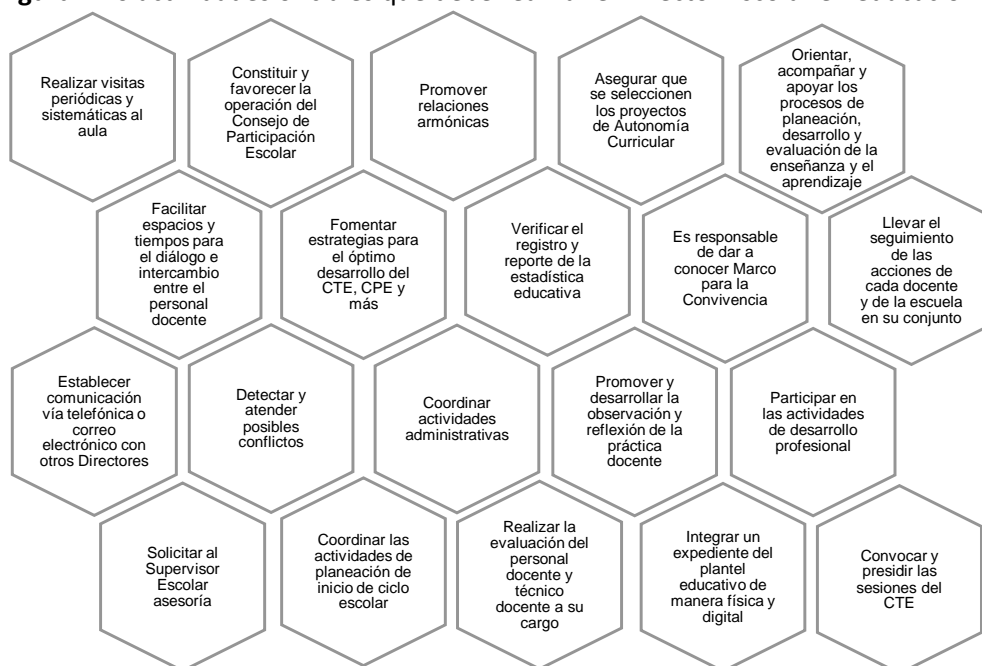
Los Lineamientos para la selección de personal con funciones de director que aspire a desempeñar tareas de asesoría técnica en otras escuelas de Educación Básica para el ciclo escolar 2023-2024, aclaran que se entiende por personal con funciones de Dirección a

“Aquel que realiza la planeación, programación, coordinación y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la Escuela con los padres de familia, Tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados.” (LINEE, 2019)

En esta noción puede entenderse que el Director Escolar en educación básica es el administrador educativo del plantel, sus acciones ocurren dentro de la normatividad vigente y es el responsable del buen funcionamiento de la escuela a su cargo para que sea un espacio de convivencia sana y pacífica, es el encargado de motivar a los docentes y el responsable de los procesos administrativos, pedagógicos y emocionales para que los alumnos logren alcanzar los aprendizajes; todo esto debe concretarse en las 20 actividades oficiales (Figura 1) que debe realizar, puestas de manifiesto en la

Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Especial y para Adultos de las Escuelas Públicas en la Ciudad de México 2023 (AEFCM. 2023):

Figura 1 20 actividades oficiales que debe realizar el Director Escolar en educación básica



Fuente: Elaboración propia con información de la Guía Operativa (AEFCM, 2023)

La Guía Operativa (AEFCM, 2023) especifica las modalidades y características de un sistema de servicios educativos diferenciados; a saber, los Directivos Escolares se encuentran en la educación inicial, la educación preescolar, la educación primaria (regular, nocturnas y/o CEDEX), la educación secundaria (general, técnica, telesecundaria y secundaria para trabajadores), los Centros de Educación Extraescolar (CEDEX), los Centros de Atención Múltiple (CAM -inicial y básico), los de Capacitación Laboral y Unidades de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDEEI) los Centros de Recursos de Información y Orientación (CRIO), el Aula Multisensorial, el Instituto Nacional para la Rehabilitación de Niños Ciegos y Débiles Visuales, la Escuela Nacional para Ciegos, el sistema de educación a distancia, el Centro Nacional de Alto Rendimiento (CNAR) y, los centros de innovación pedagógica hospitalaria.

2.2 ¿Cuál es la formación que tienen los directores de educación básica y dónde se forman?

Es evidente la diversidad de servicios que ofrece el sistema educativo en la Ciudad de México; en este sentido, es claro que debería existir una diversidad de formaciones directivas correspondiente a las características de cada uno de los servicios educativos, pero no se ha llegado a establecer formas

diversas de acceder a las diferentes modalidades de educación, así se pueden encontrar Directivos Escolares de cualquier área académica dirigiendo escuelas, desde los egresados de las Escuelas Normales hasta los que estudiaron en Instituciones de Educación Superior (IES), algunos con muchos años de servicio docente y otros con apenas dos años de haberse incorporado a la educación de niñas, niños y adolescentes (NNA); actualmente, la función directiva es asequible para todos los docentes, aunque la formación directiva no es un requisito para acceder a ella.

La oferta educativa para formar Directores Escolares en organismos públicos se concentra principalmente en el Centro de Actualización para el Magisterio en la Ciudad de México (CAMDF) en el campo de la gestión educativa y de los aprendizajes, ofrecen cursos y talleres, capacitación, nivelación, diplomados y posgrados y aunque no es específica para la función directiva, los directivos escolares pueden acceder a ella. Los Centros de Maestros en la Ciudad de México son otro organismo de formación y profesionalización en formación continua para docentes de educación básica que se encuentran en servicio, asesoran a los colectivos escolares con temas de su interés y se promueven como espacios de intercambio entre pares y con especialistas. La Universidad Pedagógica Nacional (UPN) y las Escuelas Normales ofrecen también formación, capacitación, actualización y profesionalización a los docentes y a los directivos con temas diversos, aunque no son de manera permanente. El sector privado mantiene una oferta permanente de capacitación y actualización para los docentes que ejercen la función directiva, el programa Formando Formadores que conjunta instituciones y organismos como el Tecnológico de Monterrey, la Universidad Autónoma de Madrid, Fundación Televisa y Excelencia Educativa Impulsando a los Educadores ofrecen fortalecer competencias y habilidades de directivos con un enfoque por competencias principalmente mediante diplomados en liderazgo, competencias directivas y calidad.

2.3 ¿Cómo se accede al puesto directivo en las escuelas de educación básica?

Actualmente, la admisión, promoción y reconocimiento de los docentes, está a cargo de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros (USICAMM), este es un órgano administrativo desconcentrado con autonomía técnica, operativa y de gestión, adscrito a la Secretaría de Educación

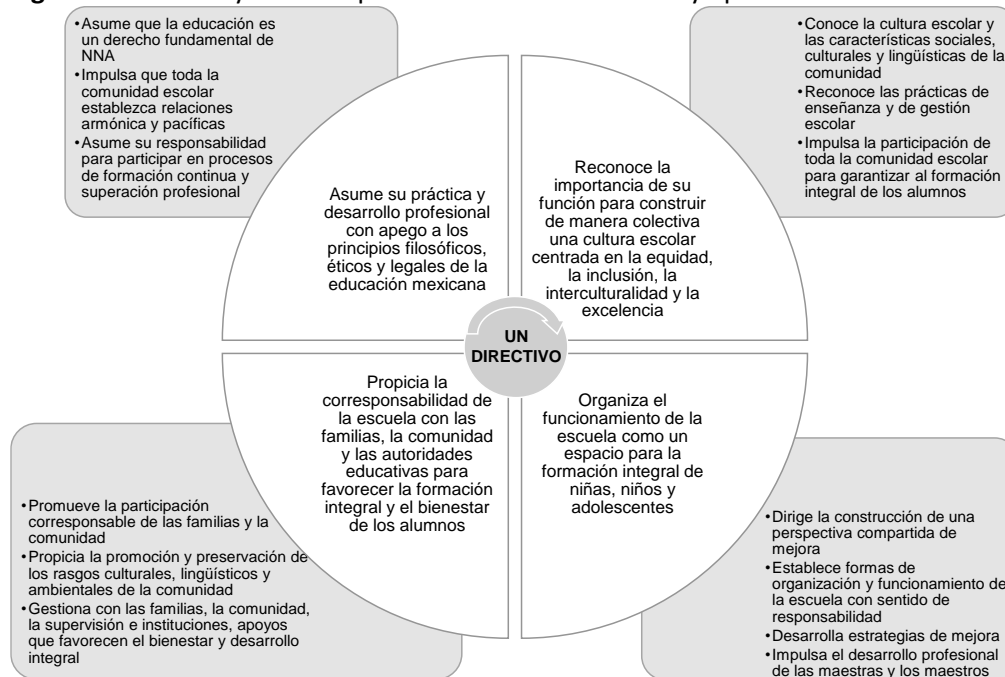
Pública, que tiene a su cargo las atribuciones que le confiere a esa dependencia la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, y las que otras leyes establezcan. Año con año, la USICAMM, dentro de sus atribuciones determina “los procesos de selección para la admisión, promoción y reconocimiento en el Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, para los diferentes tipos de entornos” (Ley General, 2021), emite y autoriza las convocatorias en las que participa el personal docente y directivo y, remite los resultados a las autoridades educativas.

Los puestos directivos (subdirector secretario, director y supervisor) se ofertan para los niveles inicial, preescolar, primaria y secundaria que conforman el nivel de educación básica. En las convocatorias para la educación secundaria pueden participar los docentes frente a grupo, los asesores técnicos pedagógicos, y los directivos o supervisores que ocupan los cargos con nombramiento definitivo o provisional para acceder a la promoción vertical, es decir a la función directiva inmediata superior según la categoría que ostentan; esto es, un docente frente a grupo sólo puede acceder al puesto de subdirector secretario, un subdirector secretario puede concursar para ocupar la función de director y un director escolar puede promoverse a través de estos procesos para una supervisión escolar.

2.4 ¿Cuáles son las competencias con las que debe contar un directivo de educación básica?

Para la Nueva Escuela Mexicana (NEM), enfoque actual de la educación en México, existen dos funciones sustantivas de los directivos escolares: liderazgo académico y formación de comunidades de aprendizaje, en el que se considera que para lograr que un grupo de docentes se erijan como una comunidad de aprendizaje debe contarse con un líder académico. Y, quizás se pueda pensar que la función directiva conlleva consigo liderazgo, aunque no siempre va de la mano, las percepciones de los profesores sobre el que era un docente de grupo como ellos que llega a la función directiva lo pone en un estado de competitividad, donde se tiene que demostrar que puede dirigir a un grupo de docentes, a los administrativos y personal de servicios, a los estudiantes de su centro escolar y a los padres de familia. En este sentido, la USICAMM (2023) ha establecido los cuatro dominios y sus criterios asociados (Figura 2) a partir de los cuales se valoran los conocimientos y aptitudes con los que deben cumplir los aspirantes a acceder a un puesto directivo:

Figura 2 Dominios y criterios para valorar conocimientos y aptitudes de un Directivo



Fuente: Elaboración propia con información de la Guía de Estudio para funciones de Dirección. (USICAMM, 2023)

2.5 ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentó el directivo escolar?

Se pueden identificar cuatro problemáticas que enfrenta el Director Escolar:

- La práctica y el desarrollo profesional apegada a una normatividad extensa y alejada de la operatividad y realidad vivenciada en los centros escolares; por resaltar un sólo ejemplo: el Marco para la Convivencia Escolar esta descontextualizado y completamente rebasado en el control, buen uso y funcionamiento de las tecnologías “debido a las dinámicas de desconocimiento o uso respetuoso de esas herramientas tecnológicas pues dentro de las escuelas se tiene cuidado y quizás hasta se prohíbe su uso con la finalidad de aminorar los daños que causa el *Cutting, Grooming, Sexting, Troll, Cyberbaiting, Phishing, Vishing, Smishing, Cyberbullying, Deepfake, Malware, MMOs o MMOGs, Loot Boxes, Unboxing, Challenge*, entre otros.” (Rodríguez. 2021)
- La comunicación interpersonal e intrapersonal con la comunidad educativa dificulta la conformación o la cohesión de una comunidad de aprendizaje docente, tarea dictada desde la cabeza de sector, en el que existe una cultura escolar construida a través de la historia de los centros escolares y a la que hay que adaptar la normatividad vigente cuando se debe poner en marcha el proceso

administrativo para su buen funcionamiento, cosa que sólo sucede a partir de ejercicios colectivos de reflexión, donde de manera más ágil pudieran construirse espacios con mayor equidad e inclusión.

- El servicio educativo y la organización de la escuela requiere adaptar las habilidades directivas de comunicación, empatía y motivación destinando tiempos reducidos para lograrlo, como en las reuniones de Consejo Técnico Escolar (CTE), donde además de atender las Orientaciones de la Secretaría de Educación Pública y poner en marcha el Taller de Formación Docente, se debe invitar al colectivo escolar a realizar ejercicios de autoconocimiento y autorreflexión para mejorar el funcionamiento del centro escolar, todo con la finalidad de lograr que los NNA tengan una formación integral y lograr la adquisición de los aprendizajes.
- La falta de claridad conceptual, de formación y actualización sobre el Plan de Estudios 2022 y los Programas de Estudios de la educación básica de acuerdo al enfoque actual de la Nueva Escuela Mexicana, se ha percibido como una imposición a la función docente, lo que se percibe como una trasgresión a su autonomía profesional; esto conlleva a un retraso en la puesta en marcha de estos nuevos Programas y a una dispersión de estrategias educativas, algunas de ellas ya rebasadas como las conductuales y que aparecieron nuevamente ante la dilución de los esfuerzos realizados por algunos directivos por conformar escuelas en las que se necesita mayor corresponsabilidad de los docentes, las familias, la comunidad y las autoridades educativas para favorecer la formación integral y el bienestar de los NNA.

2.6 ¿Cómo se percibe la función directiva desde la visión de las comunidades escolares?

Como obligación, es la palabra con la que las comunidades escolares caracterizan las funciones de los Directores Escolares, no se entiende y por lo tanto no se reconoce el esfuerzo, la dedicación y el empeño con el que muchos directivos realizan la labor de mantener en funcionamiento los centros escolares. Todas las funciones que se muestran en la Figura 1 son vistas como obligaciones y no como deberes derivados de actividades de trabajo colaborativo en equipo, que para su desarrollo y logro requieren de motivación, empatía y resiliencia. La falta de reconocimiento de la función directiva aleja aún más al colectivo docente de los líderes educativos, si bien es necesario reconocer que en muchos

casos falta mayor preparación de la función directiva, los directivos escolares acceden a este puesto por una idea legítima de mejora continua de los centros escolares. Los padres de familia, en su mayoría, acuden al servicio público escolar con un dejo de exigencia en la prestación del servicio educativo, el desconocimiento que tienen de la organización, de la planeación y del control que debe existir en las tareas administrativas y pedagógicas, los lleva a demandar un servicio que resuelva en la inmediatez sus requerimientos lo que ha demeritando la idea del servicio público pues en el ideario colectivo se deben cumplir sus necesidades en el preciso momento que los solicitan.

2.7 ¿Cómo se percibe la función directiva desde la política educativa?

Para Canales y Beziez (2009) “históricamente, en México, los directores carecen de facultades para dirigir sus escuelas. Se convierten en los ojos y oídos a través de los cuáles los inspectores vigilan la estricta observancia a las disposiciones federales.” Y quizá sea una percepción correcta, ya que la política educativa implantada desde la SEP ha reducido el papel de los Directores Escolares a operarios de sus decisiones, de allí que sea necesario revalorar el papel de estos servidores públicos para que puedan poner en práctica una verdadera autonomía de gestión. Hace poco más de una década la imagen que retratan Canales y Beziez sobre el director escolar era la siguiente:

“El director carece de poder para encabezar una escuela: no posee autoridad docente respaldada en una formación superior a la de los maestros que pretende dirigir; con frecuencia su visión de los fenómenos educativos es tan limitada como la de éstos; tampoco administra los recursos, pues carece de facultades para dotar a su escuela de los más necesarios, aquí entra el asunto de las cuotas en las que se encuentra maniatado para concertar los esfuerzos de la comunidad a modo de complementar los magros presupuestos con los que cuenta su plantel, pero tampoco cuenta con vías suficientes para obtenerlos de manera expedita, de las autoridades; no educa porque ni los maestros ni las autoridades ni la comunidad lo reconocen ya como docente. Queda reducido a gestor de la administración del sistema educativo, o bien, cada vez menos al brazo político del sindicato para filtrar las aspiraciones de ascenso.” (2009)

Sin embargo, los procesos de selección para la promoción a funciones directivas han cambiado, los concursos para ocupar plazas directivas desde el 2008 con la Alianza por la Calidad de la Educación, su modificación en 2013 por el Servicio Profesional Docente y en el 2019 su más reciente modificación en el Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros ha solicitado de aquellos docentes interesados en ocupar cargos de Dirección en Educación Básica y Media Superior perfiles, parámetros e indicadores cada vez más precisos para que accedan a estos puestos los mejores docentes, los más preparados y con los mayores conocimientos para ejercer la función; la preparación profesional ha legitimado aún más a estos docentes promovidos, de allí que su visión del sistema educativo sea mayor y cada vez con mayor frecuencia llegan a ocupar los cargos docentes con perfiles administrativos lo que permite planear, organizar, dirigir y controlar mejor los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos de la escuela; muchos de ellos cuentan con plazas en otros niveles educativos, lo que soporta mejor su imagen como directivo y si bien sigue siendo lejano a los docentes frente a grupo, le da reconocimiento al conocer desde dentro lo que sucede en el hecho educativo y la forma en la que se desenvuelven todos los actores educativos.

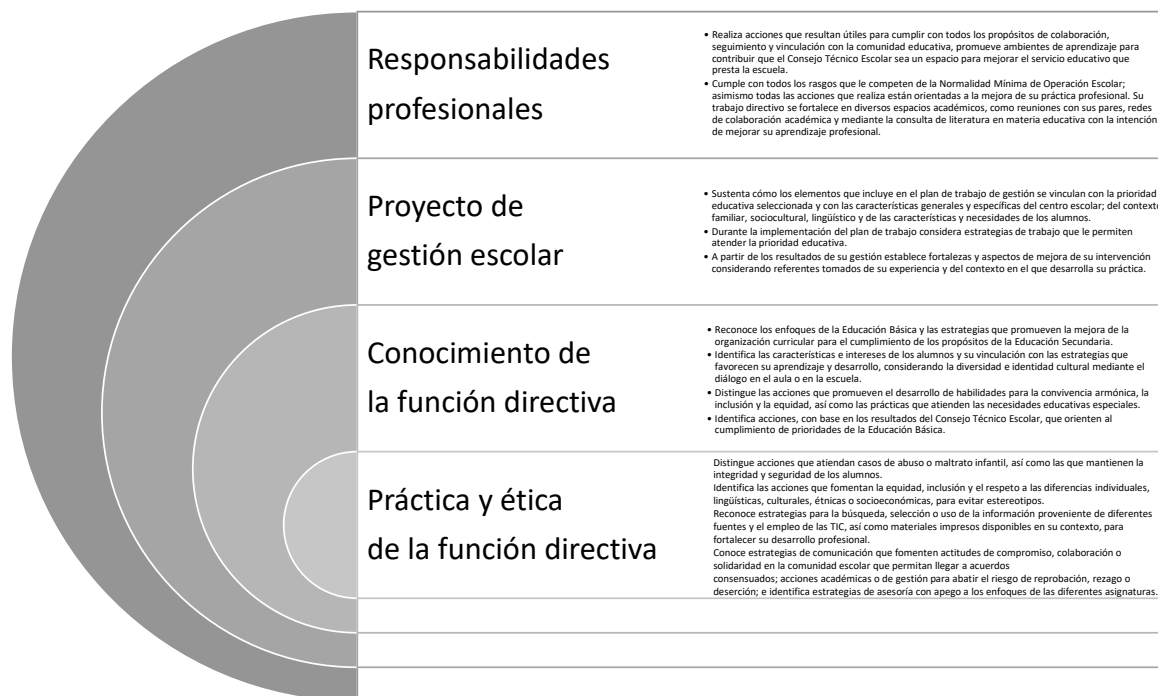
2.8 ¿Qué se espera de la función directiva en los centros escolares?

Se espera un esfuerzo mayúsculo para brindar el servicio educativo a partir de su diagnóstico escolar, de regularización de los estudiantes, y la elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) que permita reconocer las fortalezas y las áreas de oportunidad para un ciclo escolar. Se espera que el rol del Director Escolar se retome con mayor relevancia, pues su responsabilidad como garante de la seguridad, salud e higiene de todos los integrantes de la comunidad educativa es cuestionada diariamente; sin embargo, debe tenerse presente que es una figura directiva que también debe ser atendida por las autoridades superiores, con el acompañamiento necesario para desarrollar acciones administrativas, técnicas y pedagógicas con responsabilidad, calidad y excelencia.

En este sentido se debe esperar de las autoridades superiores de un Director Escolar, mayor empatía y motivación; acompañamiento directamente en las escuelas, cercanía para la toma de decisiones y una apertura a la autonomía de gestión. La figura 3 describe las acciones del directivo escolar a las que

deberá dar cumplimiento con la finalidad de que el centro escolar que tiene a cargo avance hacia procesos de mejora continua y el bien común.

Figura 3 Descripción de los niveles de cumplimiento del Director Escolar



Fuente: Elaboración propia con información sobre los criterios para alcanzar el resultado de Cumple con la función de dirección. CNSPD. 2018

2.9 ¿Cómo se sistematizan las experiencias de la función directiva en los centros escolares?

Sistematizar las experiencias educativas requiere un proceso desde la investigación-acción, los involucrados en su puesta en marcha son los que sostienen con sus aportaciones la valía de su labor. En la educación básica pocas experiencias se recuperan para difundirse y comunicarse a otras comunidades escolares; los directores escolares experimentan procesos individuales que poco se sistematizan, dejando la tarea a los que se dedican a investigar el hecho educativo. Es este el punto de partida que lleva a recuperar la experiencia educativa de la Secundaria 194 como un esfuerzo de sistematización, difusión y comunicación del aprendizaje colectivo para que, con base a una conceptualización de las estrategias de esta comunidad educativa, se logre la mejora de la práctica educativa. Contar con una estructura de sistematización de experiencias educativas in situ para la Escuela Secundaria General 194 Nicolás Copérnico Turno Matutino, ha permitido poner en marcha un

proceso de recuperación de resultados de enseñanza y de aprendizaje para generar conocimiento mediante la criticidad, historicidad y comunicabilidad de los mismos.

Agentes educativos colaboradores

Personal Directivo	Dirección Subdirección de Gestión
Profesores-Tutores de grupo	15 Profesores
Personal Docente	39 Profesores Frente a grupo
Personal de Apoyo	2 Promotores (Tecnologías y de Lectura), 1 Orientadora Educativa, 1 Maestra Especialista de la UDEEI, 3 Prefectos
Estudiantes	590 alumnos inscritos en el Ciclo Escolar 2022-2023
Personal de Apoyo y Asistencia al Plantel	1 Trabajadora Social, 1 Controladora, 5 secretarias y 6 asistentes de servicios
Integrantes de la Asociación de Padres de Familia	Presidente, Secretaria, Tesorera, 15 Vocales uno de cada grupo

Las escuelas son los espacios donde se ponen en marcha diversas estrategias innovadoras que desde lo colectivo conforman las experiencias educativas que dan continuidad al servicio educativo, es de resaltar que, si bien las experiencias individuales pueden considerarse creativas y valiosas, son las experiencias colectivas las que generan conocimiento de grupo que puede transferirse a otros colectivos para hacer este conocimiento social y provocador de cambio, que permanezca y trascienda en el tiempo. Ramírez Velázquez (2019) se preguntaba ¿Cómo aprendemos de nuestra experiencia?, sin embargo, derivada de las experiencias sociales locales nacionales y mundiales y, centrándose en las situaciones que ha sorteado la comunidad escolar de la Secundaria 194, la pregunta propuesta es **¿Cómo dejar huella de lo que aprendimos en nuestra experiencia de gestión escolar?** De esta manera, para el ámbito escolar, la respuesta lleva hacia la sistematización de experiencias educativas in situ, con la finalidad de realimentarse en sí mismos y lograr comunicar hacia afuera de la comunidad escolar lo que se realiza en este contexto particular. Porque...

“Si bien es un conocimiento generado a partir de la experiencia, y por tanto portador de un carácter de singularidad, éste no puede entenderse como reducido a la experiencia misma; por el contrario la

sistematización abre la posibilidades de contextualizar teóricamente la experiencia, o sea que abre canales comunicación entre los contenidos de la experiencia y los contenidos de los discursos teóricos socialmente admitidos, Por ellos la sistematización es una herramienta teórico-metodológica que pretende la interpretación de la experiencia de cambio para dar cuenta de las resignificaciones y reorganizaciones de los discursos, pretendidamente orientadores a las acciones en los laberintos cotidianos de la experiencia y las acciones mismas, como actos significados por los actores” (Ramírez Velázquez, 2019)

Así se consolidará como un proceso de mejora continua para el propio centro educativo; ya que al seguir una serie de pasos más o menos fijos y permanentes, permite que otros la pongan en práctica y, al ser socializada, se mantenga como un método de investigación social; debe recordarse que se busca la mejora de la práctica, que parte de una experiencia subjetiva para dar pie a otras formas de sistematización. En este sentido, Morales Guerrero (2018) afirma que “la sistematización de experiencias como proceso, se deriva de las diferentes posturas y argumentaciones de algunos visionarios en materia teórica de Latinoamérica... (Freire, Maturana y Echeverría) como elemento emancipador del hombre y como sinónimo de libertad en sí mismo y para sí mismo.” Esto confirma el ideario colectivo de la importancia de recuperar las experiencias educativas a partir de los logros cualitativos y cuantitativos, sobre todo en situaciones de contingencia, de allí que esa liberación da sentido a la propia experiencia.

La sistematización “tiene como meta la exploración de contextos para obtener descripciones y explicar la realidad subjetiva de las prácticas de una manera socio-crítica... requiere ser comprendida como una propuesta crítica, innovadora, no sólo por los intereses teóricos que la guían, sino también por los desaprendizajes y las rupturas epistemológicas que se requieren hacer al implementar este tipo de estrategia orientada a la construcción del conocimiento socio-crítico.” (Canquiz Rincón, Inciarte González, & Maldonado, 2019, pág. 123) y en esta idea radica la importancia de socializar las experiencias educativas, sobre todo porque conlleva un momento de reaprendizaje, donde mucho de lo que se aprendió tiene que reestructurarse y modificarse desde las nociones más arraigadas de la

formación profesional, al confrontar lo que se aprendió teóricamente con la práctica en situaciones reales de aplicación, allí donde se hace praxis está el desafío del aprendizaje.

Luego entonces, se entenderá como sistematización de experiencias educativas (SEE), al ***proceso que recupera las situaciones vividas desde una comunidad escolar para mejorar el desarrollo de competencias a través de procesos de enseñanza y de aprendizaje con la finalidad de generar conocimiento mediante la praxis educativa que pueda transferirse a otros colectivos a través de su comunicabilidad para lograr permanecer en el tiempo con base en la criticidad y la historicidad de su contribución e innovación a la educación.*** (Rodríguez, 2021)

De acuerdo con Ramos Bañobre y Pla-López (2016, pág. 63) al no contar con un “método de sistematización, válido para todas las experiencias, sino orientaciones y lineamientos generales que deben ser recreados según el tipo de práctica y las condiciones de quien va a sistematizar.” La exposición que se realiza de la experiencia educativa de la Secundaria 79u, es una recuperación histórica contextualizada y perfectamente identificable para esta comunidad educativa y si bien, parte de una metodología meramente cualitativa, no sigue una serie de pasos rígidamente establecidos para su abordaje, ya que la investigación-acción centra la tarea en la reflexión de la práctica educativa con la finalidad de proponer un método de sistematización de las experiencias educativas in situ.

A continuación, se recuperan siete *momentos*; agrupados en *pautas* y *debes* verificables cuantitativamente o interpretados cualitativamente (Rodríguez, 2021) con base en el cumplimiento de objetivos, en indicadores y en el avance previsto o deseado para que el servidor público con funciones de director escolar recupere a partir de su experiencia en gestión escolar aquellos contenidos irrenunciables a su función debe aclararse que es sólo una ejemplificación de lo que se realiza en la Secundaria 194

Delimitar. El centro escolar debe contar con un diagnóstico integral a partir de la mirada de sí misma, de su situación actual con base en los ámbitos de aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos, prácticas docentes y directivas, formación docente, avance de los planes y programas educativos, participación de la comunidad, desempeño de la autoridad escolar, infraestructura y

equipamiento y carga administrativa para delimitar su campo de acción desde su corresponsabilidad educativa.

Problematizar. El centro escolar debe identificar la problemática actual, para garantizar que mediante el servicio educativo se brinde atención integral a los estudiantes.

Diseñar. El centro escolar debe diseñar una estrategia de educación apegada a la NEM que logre alcanzar los aprendizajes establecidos en el Plan y Programas de estudio del nivel educativo, con énfasis en la gestión de emociones, la empatía y el desarrollo de habilidades socioemocionales para propiciar el aprendizaje significativo

Desarrollar. El centro escolar debe elaborar informes ejecutivos escritos sobre la implantación de la experiencia educativa con la finalidad de recuperar los avances de la misma y actualizarlos de manera permanente; en la medida de sus posibilidades evaluar los avances de acuerdo a su programación; sin que esto sea una carga administrativa adicional que afecte la operatividad de la puesta en marcha de sus acciones.

Analizar. El centro escolar debe realizar un análisis de la experiencia educativa y sobre la aportación de conocimientos derivadas, para fundamentar la criticidad, historicidad y comunicabilidad de la misma.

Concluir. El centro escolar debe contar con las conclusiones de la implementación de la experiencia de gestión.

Exponer. El centro escolar debe establecer una estrategia de comunicación que le permita dar a conocer a la comunidad la experiencia de gestión escolar para mostrar avances, logros y conocimiento generado mediante sus aportaciones.

El formato siguiente es una aportación para los directores escolares que estén dispuestos a recuperar sus experiencias de gestión durante su función directiva; es evidente que requiere tiempo, esfuerzo, motivación y conocimiento de la propuesta; sin embargo, es una oportunidad para mostrar que la función directiva es medular en los centros escolares y que de su profesionalidad depende muchos de los procesos que se viven en sus escuelas de educación básica.

Momento _____ :

DEBE:

--

Pautas	Visualización	Fuente o informante	Técnicas para la verificación de la información			
			Observación	Entrevista	Documentación	Otra

Vinculación: _____

Cronograma: _____

Elaboración propia

Ejemplificación de la recuperación de evidencias para el momento *Delimitar* de la propuesta de sistematización.

Momento: _____

Delimitar

DEBE:

El centro escolar debe contar con un diagnóstico integral a partir de la mirada de sí misma, de su situación actual con base en los ámbitos de aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos, prácticas docentes y directivas, formación docente, avance de los planes y programas educativos, participación de la comunidad, desempeño de la autoridad escolar, infraestructura y equipamiento y carga administrativa para delimitar su campo de acción desde su corresponsabilidad educativa.

Pautas	Visualización	Fuente o informante	Técnicas para la verificación de la información			
			Observación	Entrevista	Documentación	Otra
Evaluaciones externas	No se realizaron evaluaciones externas	SEP y AEFCM				
Evaluaciones internas	Si se tienen resultados de las evaluaciones internas	SIE Web	*			
Fichas descriptivas de AR y AMR	Si se cuenta con fichas descriptivas de alumnos en riesgo y mayor riesgo	Fichas de T.S. y UDEEI Directivos			*	

Gráficas de logro educativo	Si se tienen gráficas de logro	Directivos				PPT
Encuesta de intereses y experiencias	Si se cuenta con resultados de la encuesta a NNA	Fichas de avance del PNR 2019			*	
Información complementaria	Se cuenta con información de las condiciones de infraestructura del plantel				*	

Vinculación: Programa Escolar de Mejora Continua 2023-2024 Cronograma: Agosto 2023

Elaboración propia

CONCLUSIONES

Los Directores Escolares como servidores públicos tienen la tarea de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas, técnicas y pedagógicas de un centro escolar, son docentes que acceden desde el 2008 a este puesto directivo mediante concursos de oposición en el que mediante diversos indicadores evaluables se gana un puesto directivo, se encuentran en escuelas con una diversidad de servicios, contextos y usuarios del sistema educativo, de tal manera que ningún directivo es igual a otro, pues tienen que adoptar y adaptar líneas de acción específicas para desempeñarse de mejor manera en el ambiente escolar que se le confiere.

Los Directores Escolares tienen formación profesional diversa, son egresados de instituciones formadores de docentes como las normales o formadores de profesionales de la educación como la Universidad Pedagógica Nacional o también haber recibido su formación inicial en Instituciones de Educación Superior, por lo que la función directiva no puede enmarcarse en una sólo forma de ser directivo, en este sentido cada uno integra sus nociones, conceptualizaciones, saberes y haceres a su función y parten de que eso es lo que mejor para hacer funcionar las escuelas; sin embargo, no están

lejos de las prácticas de ensayo y reforzamiento por lo que necesitan formarse, capacitarse y profesionalizarse para enriquecer su labor directiva en beneficio de los estudiantes que son finalmente el objetivo de la existencia del Sistema Educativo Mexicano (SEM).

Los Directores de escuelas de educación básica públicas deben contar con una oferta educativa, pública o privada, que les permita acceder a ejercicios de actualización, para entender su función y en consecuencia hacer de su toma de decisiones una práctica de mejora continua, esto legitima su figura ante el colectivo docente y el personal administrativo a su cargo, además le brinda desde profesional reconocimiento a su liderazgo; también es importante que su formación mantenga una preparación personal para entender que es un cargo donde ya no se le considera un docente pero que tampoco es un jefe que pueda despedir o quitar pues quien contrata al personal es la cabeza de sector; si tiene esa claridad puede realizar su labor con mayor tranquilidad, flexibilidad y adaptación al cambio.

Luego entonces, se requiere de preparación profesional pero también de manejo de emociones. El Director Escolar debe optar por pedir ayuda profesional cuando perciba que existe cansancio, ansiedad, insomnio, conflictos interpersonales, bajo desempeño laboral, menor creatividad o enfermedad, está también dentro de sus funciones solicitar acompañamiento de sus autoridades superiores y entendimiento a una labor en la que las habilidades socioemocionales han sido lo menos trabajado por las comunidades escolares.

Los Directores Escolares deben contar con la cercanía, apoyo y, reconocimiento de las autoridades que aún los consideran un activo más en las escuelas; se debe revalorar la función directiva en toda su magnitud, debe superarse la idea de que existen para contar con un servidor público al que se le responsabilice de lo que funciona o no en las instituciones educativas. Si bien debe ser responsable de su labor directiva desempeñándose en el marco normativo propio de su encargo, es imperante que se valore estar al frente de un grupo de personas que observan sus formas de liderazgo pedagógico y administrativo y, que esperan de manera distante que los conforme en comunidades sanas, pacíficas y de autoaprendizaje.

La importancia de dejar huella sobre la labor educativa, desde la función directiva, mediante la sistematización de experiencias de gestión escolar, requiere de prenociones, nociones y formalizaciones para la recuperación de las experiencias educativas sobre el hecho educativo en los centros escolares. Las razones para soslayar la escritura sobre situaciones vivenciadas, creativas e innovadoras o sólo por ser parte del proceso educativo, pueden ser diversas, el tiempo quizás sea la situación más recurrente para no recuperarla la falta de hábitos para escribir y el desconocimiento o la falta de motivación también influyen en la carencia de escritores.

Si bien, los procesos de sistematización no son únicos y muchos parten de la subjetividad al ser interpretaciones del sistematizador, debe ser este un ejercicio permanente de la praxis educativa, de la confrontación de la teoría con la práctica donde los agentes educativos, (docentes directivos, supervisores) deben tener un rol más activo en este proceso. La aportación que se hace mediante la exposición en este artículo es ante todo una invitación a escribir a recuperar y a socializar las ideas mediante una serie de etapas y momentos comunicándolos en un lenguaje que sea común a todos los involucrados en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, pero que también sean entendidos por todas las personas; si bien, los agentes con mayor *expertise* educativa pueden apropiarse de esta aportación, todos los lectores tienen algo que conocer o aprender de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, Fidias G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme, 6ta edición.

http://www.formaciondocente.com.mx/06_RinconInvestigacion/01_Documentos/El%20Proyecto%20de%20Investigacion.pdf

Autoridad Educativa Federal en la Ciudad De México. AEFCM. (2023) Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México. [manuscrito presentado para su publicación].

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2019, 30 de septiembre). *Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros*.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSCMM_300919.pdf

Canales Rodríguez, E. L. y Bezies Cruz, P (2009). Los directivos en el último tramo de la educación básica en México. *Educação*, 32(2),122-129. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84812732004>

Canquiz Rincón, L., Inciarte González, A., & Maldonado, M. (2019). Desarrollo de competencias docentes en el marco de la sistematización de experiencias educativas. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5289/Desarrollo%20de%20competencias%20docentes%20en%20el%20marco%20de%20la%20sistematizaci%3bn%20de%20experiencias%20educativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carreño, C. L. (2018). *Nociones de gobernanza y liderazgo en los centros escolares. Experiencia en la ontología del lenguaje*. (Líder). En: María Verónica Nava Avilés (Coordinadora). *Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria*. (pp. 251- 264). México: Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal. Secretaría de Educación Pública

Coordinación del Servicio Profesional Docente. CNSPD. (2018) Criterios para alcanzar el resultado de Cumple con la función de dirección.

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2019) LINEE. LINEAMIENTOS para la selección de personal con funciones de director que aspire a desempeñar tareas de asesoría técnica en otras escuelas de Educación Básica para el ciclo escolar 2019-2020. DOF: 01/04/2019

Morales Guerrero, M. (2018). La sistematización de experiencias y saberes desde la ontología hacia la praxeología de la investigación educativa en el contexto universitario. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7011898.pdf>

Petersen, A. H. (2021, 21 de mayo). *Consejo Técnico Escolar. Séptima Sesión Ordinaria. Secundaria 79* [presentación de diapositivas].

Ramírez Velázquez, J. E. (2019). La producción de conocimientos en la sistematización de experiencias de innovación educativa. Obtenido de

https://repositorio.idep.edu.co/bitstream/handle/001/2056/III_Encuentro_de-Investigacion_p_149-160.pdf?sequence=1

Ramos Bañobre, J. M., & Vidal Pla-López, R. (2016). ¿Cómo realizar la sistematización de la práctica educativa? Obtenido de

<https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/18996/C%c3%b3mo%20realizar%20la%20sistematizaci%c3%b3n%20de%20la%20pr%c3%a1ctica%20educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez González, C. (2021). Sistematización de una experiencia educativa para sortear la enseñanza a distancia en situaciones de contingencia en una escuela secundaria de educación pública en la Ciudad de México. [tesis de doctorado no publicada] Centro Universitario de Ciencias e Investigación. Repositorio Institucional CUCII

Secretaría de Salud (2021) Acuerdo por el que se da a conocer el medio de difusión de la nueva metodología del semáforo por regiones para evaluar el riesgo epidemiológico que representa la enfermedad grave de atención prioritaria COVID-19. DOF: 27/07/2021

Toribio, L. (2021, 2 de agosto). *Mueren por covid más maestros que médicos*. Excélsior.

https://sihena.iib.unam.mx/index.php/Detail/Object/Show/page/1/object_id/26094/facet_browse/

Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. USICAMM, (2023) Guía de Estudio para funciones de Dirección. Educación Secundaria. Proceso de selección para la Promoción a funciones de dirección y Supervisión (Promoción Vertical) Ciclo Escolar 2022-2023

Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. USICAMM (s. f.) *Promoción de Docentes*. <http://usicamm.sep.gob.mx/>