

Fecha de presentación: junio, 2018 Fecha de aceptación: septiembre, 2018 Fecha de publicación: noviembre, 2018

## **EL LIDERAZGO DIRECTIVO DESDE LA APLICACIÓN DE LOS REGLAMENTOS EN ESCUELAS SECUNDARIAS: LAS VOCES ADOLESCENTES**

### **LEADERSHIP FROM THE APPLICATION OF REGULATIONS IN SECONDARY SCHOOLS: ADOLESCENT VOICES**

Ana Cecilia Valencia-Aguirre<sup>1</sup>; José María Nava-Preciado<sup>2</sup>; Alejandro César Antonio Luna-Bernal<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Doctora en Educación, Investigadora a Tiempo Completo en el Departamento de Filosofía de la Universidad de Guadalajara (México) y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI, Nivel I). Cuenta con perfil PRODEP. Miembro del Cuerpo Académico: Adolescentes mundo y vida. Email: [anaval\\_a@hotmail.com](mailto:anaval_a@hotmail.com), ORCID ID: 0000-0001-5766-712X <sup>2</sup>Doctor en Educación por la Universidad Pedagógica Nacional. Profesor, Docente Titular C del Departamento de Filosofía, de la Universidad de Guadalajara. Es miembro del sistema nacional nivel I. Cuenta con perfil PRODEP. Es responsable del Cuerpo Académico: Adolescentes mundo y vida. Investigador, Universidad de Guadalajara Email: [jnava\\_preciado@yahoo.com.mx](mailto:jnava_preciado@yahoo.com.mx). <sup>3</sup>Doctor en Psicología por la Universidad de Colima (México). Profesor a Tiempo Completo en el Departamento de Filosofía de la Universidad de Guadalajara (México) y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI, Nivel I). Cuenta con perfil PRODEP. Miembro del Cuerpo Académico: Adolescentes mundo y vida. Profesor, Universidad de Guadalajara. Email: [aluna642@hotmail.com](mailto:aluna642@hotmail.com)

Las opiniones de los hombres –*doxásmata*- exigen continuo cuidado porque ellas son la fuente de la que brota el conocimiento.

#### **¿Cómo citar este artículo?**

Valencia-Aguirre, A.C., Nava-Preciado J.M. y Luna-Bernal, A. C. A., (noviembre-febrero, 2018). El liderazgo directivo desde la aplicación de los reglamentos en escuelas secundarias: las voces adolescentes. *Pedagogía y Sociedad*, 21(53), 193-211. Disponible en <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/756>

#### **Resumen**

El presente estudio se centra en una investigación sobre el uso de los reglamentos escolares en cinco escuelas secundarias públicas de Guadalajara, Jalisco. Se toman como referentes las voces de las adolescencias, recuperadas a través de grupos de discusión. Este es un ejemplo cotidiano de que los fines y los medios para mejorar la educación están hoy más que nunca investigándose. A partir del análisis se reflexiona sobre el papel de la autoridad escolar en el uso y la implementación de estos dispositivos, infiriendo el tipo de liderazgo escolar y sus

implicaciones formativas. Se parte de una visión constructivo-formativa en tanto los reglamentos poseen implicaciones en la conformación de la convivencia y la ciudadanía, siempre y cuando partan de una deliberación y un consenso razonado, fundado en la capacidad reflexiva de los adolescentes. El estudio es de naturaleza cualitativa ya que recupera la narrativa de estos actores en la experiencia de los reglamentos en la cotidianidad escolar.

**Palabras clave:** adolescencia; escuelas secundarias; liderazgo directivo; liderazgo escolar; reglamento escolar.

### **Abstract**

This study focuses on the use of school rules and regulations in five public junior high schools in Guadalajara Jalisco (Mexico). The voices of teenagers recovered through discussion groups are taken as referents. Based on the analysis, this paper reflects on the role of the school authority in the use and implementation of these devices, and infers the type of school leadership and its educational implications. The starting point is a constructive-formative perspective, as the regulations have implications for the conformation of coexistence and citizenship, as long as they start from a deliberation and a reasoned consensus based on the reflective capacity of teenagers. The study is of qualitative nature because it recovers the narrative of these actors in the experience of rules and regulations in the school's daily life.

**Key words:** leadership, principals, adolescences, teenagers, school rules

## **INTRODUCCIÓN**

### **Directivos escolares en contextos complejos**

Los directivos escolares están en la mira, escenarios educativos complejos y plurales, desde la participación ciudadana, la equidad de género, los derechos humanos en contextos interculturales le han dado un nuevo rostro a la sociedad y a la gestión, una tarea de grandes retos.

Autores como García Garduño (2000) Good y Brophy (1986) Blumberg y Geenfield, (1986) entre otros, coinciden en señalar que la dirección escolar eficaz se centra en lograr una identificación armoniosa con la comunidad a través de fortalecer o desarrollar un sentimiento de comunidad, con valores, cultura y objetivos compartidos. Por su parte, las reformas educativas del presente están

orientadas principalmente a la gestión de los sistemas educativos. Posicionan al directivo como el agente de la transformación escolar y con ello la ponderación de modelos de participación, que ponen su acento en un marco de relaciones colaborativas, que conciben al directivo como un animador social al ser promotor de los cambios en la escuela, de sus resultados, de sus avances y de sus logros. En este contexto se dice, que la gestión de un líder moviliza, genera empatías, liga propósitos, prevé situaciones, administra recursos, moviliza esfuerzos y conjunta voluntades. Sin embargo, estas virtudes pueden ser cuestionadas en contextos donde los intereses se multiplican y las voluntades se fincan en racionalidades no siempre compatibles. Aun en una escuela, donde pareciera que hay propósitos comunes, las perspectivas de los actores pueden ser divergentes. El ejemplo reciente es la propia Reforma Educativa en México, implementada por el gobierno federal en 2012: mientras los seguidores del modelo esgrimen argumentos fincados en la mejora y el beneficio a niños y maestros, (Nuño Meyer 2017 citado en Miranda 2012); grupos diversificados de maestros se amotinan para protestar, inconformarse y recalcar las injusticias laborales de esta política. Los niños y padres de familia por su parte, no son los menos visibles en el conflicto o ¿acaso ellos afirman que la Reforma les ha traído algún beneficio? lejos de ello, padres de familia y niños reclaman el derecho a aulas dignas, a tener maestros suficientes que cubran la demanda, y al acceso a las escuelas. Este es un ejemplo cotidiano de que los fines y los medios para mejorar la educación están hoy más que nunca en cuestión. En el caso de la gestión escolar, podemos afirmar que hay paradigmas predominantes<sup>1</sup> que orientan el curso de la gestión en las escuelas mexicanas, pero los sujetos de la comunidad escolar también tienen voz, y, finalmente ellos son los destinatarios directos de las acciones derivadas de la gestión escolar exitosa ya que “la calidad se logra capacitando y acompañando a los involucrados en el proceso” (Miranda, 2012, p. 3). En este sentido, el presente escrito integra la voz de alumnos de cinco escuelas secundarias sobre su participación en la elaboración y uso del

---

<sup>1</sup> Como sería la gestión de la calidad mediante normas internacionales, dado que el tema de la gestión es un tópico de relevancia mundial (Cfr. Miranda, 2012)

reglamento escolar, a partir del análisis de la información proporcionada por los adolescentes. Se reflexiona si la gestión del directivo ha creado una solidaridad o no con respecto a la colegiación y la participación del alumnado en la elaboración y aplicación de los reglamentos que habrán de normar la disciplina en el contexto pedagógico.

### **Por qué las voces del alumno adolescente**

En la gestión escolar emergen diversas racionalidades. Por un lado, la del directivo escolar que, de acuerdo a un plan, traza propósitos y prioridades durante un determinado ciclo de acción; también resaltan otras miradas, las de las profesoras y profesores, padres de familia, personal de apoyo y alumnado del plantel.

¿Por qué es importante recuperar la narrativa de los estudiantes? Porque en el plano de la gestión se priorizan aspectos centrados en la infraestructura, los recursos, los medios y los agentes estratégicos que participarán en el cambio (supervisión, autoridades civiles, padres de familia y maestros) pero a veces se dejan de lado a los protagonistas centrales de la escuela: los alumnos. El presente estudio, presenta las voces de esos actores e intenta reconocer, desde las narrativas dos cuestiones centrales: ¿Si participan en la elaboración del reglamento escolar? y ¿Cómo perciben las normas derivadas de ese reglamento? Recuperamos el reglamento escolar, porque es el dispositivo al que la escuela recurre para señalar que conductas se permiten y cuáles no, quién toma las decisiones y a quién le toca obedecer. En nuestro estudio nos interesa darles la palabra a los alumnos, porque a partir de sus voces refieren sus derechos, sus obligaciones, el rostro de sus autoridades y sus expectativas.

En este trabajo, se parte de considerar que los adolescentes de secundaria inician una etapa de autonomía moral<sup>2</sup> (Piaget, 1974), donde pueden hacer juicios críticos y reflexivos sobre las reglas sociales. Por esta razón, se intenta destacar

---

<sup>2</sup> En el nivel convencional se enfocan los problemas morales desde la perspectiva de un miembro de la sociedad, tomando en consideración lo que el grupo o la sociedad espera del individuo como miembro u ocupante de un rol. El sujeto se identifica con la sociedad y el punto de partida del juicio moral son las reglas del grupo. Este nivel normalmente surge en la adolescencia y permanece dominante en el razonamiento de la mayoría de los adultos en diversas sociedades.

que el involucramiento del adolescente es fundamental, cuando se trata de analizar aspectos que impactan el espacio público desde una retórica fundada en el argumento y el consenso, por tanto se traza una vertiente de orden político en su reconocimiento al darle voz y rostro a estos agentes en la valoración de sus reglamentos.

Generalmente se plantea que las normas, reglamentos y dispositivos de control establecidos por las escuelas intentan regular la individualidad. Algunos autores señalan que los procesos de control disciplinar generan cuerpos dóciles. En este sentido, la escuela tiene como misión el control disciplinario, por tanto la institución que genera mayor control y vigilancia, propicia mejor disciplina y gana reconocimiento social al cumplir una función reguladora. Esta perspectiva ocasiona que los jóvenes vean a la escuela secundaria como un sistema *carcelario* en tanto limita sus libertades individuales al pretender uniformar y normalizar las prácticas, las interacciones y la convivencia escolar. Aspecto que no es compartido por partidarios funcionalistas, quienes señalan que precisamente la tarea de la escuela es institucionalizar a los sujetos, para con ello contribuir a un esquema de regularidad, solidaridad y continuidad social, (Durkheim, 1977).

En este contexto problemático, el objetivo es comprender qué piensan los adolescentes de las reglas escolares, si son tomados en cuenta para elaborar el reglamento escolar, si participan de manera activa en las decisiones que norman sus interacciones y qué opinión tienen de las reglas y normas escolares. Estos factores, como dar la palabra al alumno, ofrecen espacios para la participación, la toma de decisiones, propician una convivencia sana y promueven una formación ciudadana donde a la vez contribuyen a fortalecer ambientes de aprendizaje que tendrán implicaciones en el logro escolar y en el éxito de una gestión centrada en los aprendizajes y en la convivencia.

Al respecto, Rubilar (2003) señala que la gestión aparece como el desarrollo de compromiso de acción resultado de la democratización de los agentes que participan en situaciones de reflexión, crítica y propuesta. De ahí la importancia de la percepción del alumnado en relación a las normas en una institución educativa. Este autor afirma que, en la medida en que se propicie un acercamiento de los

sujetos de toda la comunidad académica para reflexionar y expresar críticas, se tendrán propuestas muy valiosas para la mejora en el desempeño de la gestión escolar. Otros estudiosos del tema argumentan que el sistema de gestión de calidad en una escuela incluye los procesos de liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos, convivencia escolar y apoyo a los estudiantes. Una gestión que no considere a los alumnos se queda cercenada a una dimensión unipersonal; así, se trata de volver este ejercicio un espacio para respetar las demandas de la comunidad.

### **Los reglamentos en la escuela y el liderazgo del director**

Los reglamentos tienen un gran impacto en la vida escolar, de su cumplimiento o no dependen factores como la evaluación, el control disciplinar y las normas cotidianas que habrán de determinar los tipos de convivencia o interacción permitidos o sancionados. También pueden ser un instrumento formativo (Ochoa y Diez, 2013) y de convivencia escolar. Los alumnos de las secundarias se ven afectados en su dinámica escolar por un reglamento que establece aspectos como: el uso de un determinado uniforme, el control de ingreso y salida del plantel, el tipo de objetos que pueden portar, si les es permitido el uso del teléfono móvil y los requisitos para utilizarlos, las condiciones de uso de otros dispositivos electrónicos, los horarios de recreo y clase, los tipos de interacción que se prohíben, el uso de espacios exclusivos y la autorización a ciertas áreas de la escuela, la prohibición de ciertos consumos, entre otras disposiciones.

Los directivos y docentes de las escuelas, generalmente utilizan los reglamentos porque establecen normas en el espacio social, indispensables para la buena convivencia. En las aulas son parte del encuadre o contrato pedagógico, sin embargo, algunos estudios (Ochoa y Diez, 2013) muestran que los alumnos desconocen y no participan en su elaboración y en el establecimiento de normas y reglas de convivencia en sus aulas. La participación de los alumnos en la elaboración, la colegiación y el consenso, marcan la diferencia entre un liderazgo impositivo o con *poder sobre* y un liderazgo colaborativo o de *poder con*, de acuerdo a Contreras (2009).

Por tanto, se esperaría que la gestión de los directores escolares no solo formalice un reglamento en el sentido de otorgarlo por escrito a alumnos, docentes y madres y padres de familia, sino que además lo legitimen en el sentido de convertirlo en una norma consensuada para la vida escolar y en una clave aceptada por los alumnos para establecer reglas de convivencia cotidiana. Por ello, ambos aspectos están en relación, si el directivo se asume como gestor participativo habrá de considerar los reglamentos no sólo como vías para formalizar las normas y concretarlas en la escuela, sino además como elementos de participación donde los alumnos puedan colaborar en su elaboración y lograr la convicción formativa de que los reglamentos son útiles y fomentan una sana convivencia, con ello no solo contribuyen a una escuela regulada por normas, sino a la formación ciudadana participativa y reflexiva, propósito central de la escuela secundaria.

En este escenario, la situación del director escolar es de tensión: por un lado el reglamento es un dispositivo que genera formas de consenso y acuerdo en la comunidad escolar, por otra es un foco de inconformidad, a veces invisible para los alumnos, quienes se sienten violentados ante algunas disposiciones como el usar un uniforme o determinado tipo de corte de pelo, un estilo de vestimenta que califican de conservador, así como la prohibición de ciertos estilos, modas, consumos, usos de dispositivos tecnológicos, entre otros.

Desde un análisis de lo que Ball (1989) llamó la micropolítica escolar, los grupos que se resisten a las normas dictadas desde la autoridad escolar constituyen grupos que preservan sus intereses bajo formas a veces soterradas de indisciplina o rebeldía. En este caso, los alumnos no están exentos de esta condición. Ante esta tensión, posiciones como la de Blase y Anderson (1995) consideran que la gestión del directivo escolar despliega o un liderazgo basado en el uso del “poder sobre” o uno fundado con base en el “poder con”: El primero, “poder sobre”, centra sus acciones en el control y la manipulación de las conductas, pensamientos y valores de otros, es el poder para la dominación. Por su parte, “el poder con” pone su acento en la reciprocidad, equidad y mutualismo” (Contreras, 2009, p. 56). Por su parte Good y Brophy (1986) consideran que los directores eficaces fortalecen el sentido de comunidad, al impulsar valores, cultura y

objetivos compartidos, en este sentido, se trata de plantear desde la valoración de las voces adolescentes qué tanto los directores han construido el sentido de comunidad al involucrar a los alumnos en las formas disciplinarias instituidas a través del reglamento, que dada su trascendencia en la vida escolar es una oportunidad para valorar si el liderazgo del directivo es un *poder sobre* o un *poder con*, que de acuerdo a Blase y Anderson (1995) marcaría la diferencia entre instituciones democráticas o autoritarias. El análisis permite comprender cómo la recuperación de las voces del alumnado se convierte en ventanas de oportunidad para desplegar un liderazgo horizontal, recíproco y compartido con la comunidad escolar.

### **El camino del método**

*Lógica del estudio.* La metodología es fundamentalmente de naturaleza cualitativa, se basó en recuperar los argumentos a través de grupos de discusión. Esta técnica se eligió porque retoma el dinamismo de la cotidianidad en la que están inmersos los sujetos, con ello se busca llegar a ciertos consensos con los temas en discusión. “Las hablas individuales confluyen en el grupo tendiendo al consenso o a la disparidad razonada” (Flick, 2007, p. 27). Los grupos de discusión se generan a partir de conformar grupos heterogéneos constituidos aproximadamente por ocho o diez participantes a quienes se les lanza una pregunta abierta por parte del moderador del grupo, la cual genera respuestas diversas y un flujo de posicionamientos personales sobre el tópico en cuestión, que al ser confrontadas por los propios adolescentes reunidos en un espacio común los llevan a un cierre consensuado.

En este caso se lanzó la cuestión siguiente: ¿La escuela los toma en cuenta para medidas disciplinarias? ¿Para elaborar los reglamentos? A través de estos elementos se produce la elaboración y la construcción-re-construcción del discurso. “El resultado es un material común en torno al tópico que se explora, que contiene los significados sociales (intersubjetivos) que el propio grupo elabora” (Suárez, 2005, p. 33).

*Unidades de observación.* La investigación se realizó con estudiantes de cinco escuelas secundarias públicas, las cuales se identifican a través de una letra del

alfabeto, ubicadas en la zona sur de la ciudad de Guadalajara (Escuela “A” y “E” se ubican en la colonia Miravalle; la escuela “B” se localiza en la zona del Rastro; La “C” en la colonia el Sauz; y la “D” en la colonia Río Nilo). Se trabajó un grupo de discusión por escuela participante. Los criterios para la elección de las escuelas fue la disposición por parte de sus autoridades para ingresar a estos grupos de discusión, los cuales se trabajaron con un número reducido de participantes, conformado por hombres y mujeres. El limitado número de estudiantes entrevistados no resta valor a los resultados encontrados y permite lograr los objetivos propuestos. Así, lo que se busca es tener un marco exploratorio que ofrezca elementos para comprender el mundo de este grupo y añadida, entre otras cosas, ejes de reflexión sobre el uso de los reglamentos en sus escuelas. El análisis de la información se dio a través del análisis de contenido, y una vez extraídos los fragmentos para el análisis se sistematizaron los elementos narrativos y se agruparon en ejes semánticos para su interpretación subsecuente. La noción de *adolescencias* se utiliza de manera indistinta para referir hombres y mujeres adolescentes; de la misma manera se rescata *adolescencias* en plural por las múltiples características que estos sujetos pueden compartir pues según Anzaldúa (2012, p. 203) “difícilmente pueden explicarse como categorías totalizantes basadas en las características identitarias, como hacían las teorías psicológicas clásicas”. La noción de *adolescencias* o *adolescentes* es sociocultural y reconoce la pluralidad de perspectivas.

*Tratamiento de la información.* Los juicios valorativos de los adolescentes conllevan a develar el mundo que han vivido y, a la vez, sus expectativas. Por ello, metodológicamente, de la narrativa extraemos lo que viven con respecto a los reglamentos y su uso en la cotidianidad pero también lo que los adolescentes esperan de su escuela. Con respecto a las cinco escuelas del estudio, se aclara que no se pretende clasificarlas, ni compararlas, sino abordarlas desde la particularidad de sus *adolescencias*, evidenciadas desde las voces, quizá se encuentren regularidades que de ninguna manera pretenden ser generalizables a otros contextos. Se trata de analizar comprensivamente el fenómeno y ofrecer

algunas líneas de análisis y reflexión. Es esencialmente un estudio de naturaleza descriptiva-comprensiva.

## RESULTADOS

### Voces adolescentes sobre el reglamento escolar

Las respuestas de los adolescentes<sup>3</sup> se muestran en cuadros analíticos del uno al cinco, cada escuela se representa con una de las cinco primeras letras del alfabeto (Tabla 1). Al final de la presentación se analizan las opiniones de los alumnos y se infieren elementos para la interpretación de ejes semánticos que se construyeron desde el análisis de las narrativas.

Tabla 1 ¿La escuela los toma en cuenta para elaborar los reglamentos?

<b>Cuadro 1: Escuela "A"</b>
Ao: cuando quieren nos toman en cuenta. Aa: cuando ya no saben qué hacer con nosotros. Aa: nomás para entregar trabajos.

<b>Cuadro 2: Escuela "B"</b>
Mo: ¿los toman en cuenta para elaborar un reglamento? Ao: ¡ah! ¿Qué si nos preguntan? Mo: ¿si les preguntan a ustedes? Ao: sólo nos dicen, ¡Ah! este es el reglamento y ya. Mo: ¿ustedes no participan para nada en este reglamento? Aos: ¡Nooo!

<b>Cuadro 3: Escuela "C"</b>
Mo: ustedes participan en la elaboración... Ao: participamos haciéndolo Mo: ¿sí? Ao: pues si nada más que ellos ponen el 90% de las reglas y nosotros 10% Ao: bueno un 5 Mo: ¿les gustaría participar más en ese tipo de...? Ao: si porque ellos solo ponen reglas a favor

<sup>3</sup> Las voces de las adolescencias se presentan con los códigos Aa. Alumna; Ao alumno; Mo. Moderador; Aos. Alumnos y alumnas.

Mo: y ¿del reglamento general?

Ao: yo creo que este está mejor elaborado pero no participamos nosotros.

Mo: ¿no participan, lo conocen?

Ao: te lo entregan al inicio del año y te hacen firmar para que estés consciente y a favor.

Mo: se los entregaron cuando estuvieron en primero

Mo: pero ¿no hay una materia donde ustedes se pongan a revisar eso?

Ao: en nuestras clases

Mo: tal artículo ¿qué se ponga a analizarlo entre todos y discutir?

Ao: ¡nooo! ¡Nunca!

#### **Cuadro 4: Escuela “D”**

Ao: a veces aplican las reglas cuando les conviene, a mí me han hecho cortarme el cabello tres veces en la semana, que por qué no les gustaba. Yo sí me molesté y le dije a la prefecta qué cómo es posible que anden viendo del cabello cuando otros se pegan y se gritan.

Ao. Aunque muchos maestros como que se amparan del reglamento, tú haces una cosa mínima...

Ao: sí.

Ao: dicen que es una falta de respeto.

Ao: llevan un control como expedientes de reportes y ya con un cierto número de reportes ya llaman a tus papás.

Mo: ¿estaría bien que dijeran ustedes que se conocen, decidir si esto está bien?

Aa: o también como valorar de ver con estos alumnos, que no es tan leve, pues unos cinco puntos luego exageran para poner las cosas, a mí me pusieron 15 puntos porque reí.

Ao: a mí también

Ao: y de hecho es leve

Ao: nos perjudican porque luego con cincuenta puntos nos quitan la carta de buena conducta.

Risas

#### **Cuadro 5: Escuela “E”**

Aa: en el grupo siempre nos hablan tanto de obligaciones y derechos que tenemos y espacios para reporte y esas cosas.

Aa: ¡Ay! solo hacemos a principio de cada año, se suponía que deberíamos tener reglamento en cada salón, pero en muchos no tenemos...

M: ¿y ustedes participan en eso? Si me ven comiendo en clases el castigo sería esto.

Ao: sí

M: ¿ustedes participan en eso y el reglamento general de la escuela?

Aa: eeeh... si lo promueven, pero no, es que no hacemos mucho uso de eso de las sanciones que vienen ahí, sobre el reglamento escolar todo el tiempo nos dan sanciones, así como de hacer algo o cometer una falta digámoslo, algo que tenga que ver con la suspensión o algo así sí lo aplican, pero en algo esencial se les olvida

Fuente: elaboración propia.

Aunque la narrativa mostrada en los cuadros anteriores se ha seleccionado para centrar aspectos esenciales ligados al propósito del estudio, su presencia permite advertir que cada escuela es distinta, ya que está situada en contextos y en condiciones que las hacen peculiares, sin embargo las narrativas de los adolescentes permiten observar ciertas regularidades, las cuales podrían deberse a que las prácticas escolares poseen una estructura encarnada en el mundo instituido que constituye aquello que Tyack y Cuban (2001) llamaron *la gramática de la escolaridad*. Así, vemos que los adolescentes refieren situaciones comunes en la cultura escolar que a fuerza de la tradición, generan ciertas constantes en el mundo cotidiano. Siguiendo la idea de ambos autores sobre las gramáticas escolares (Tyack y Cuban, 2001) con respecto al uso de los reglamentos podemos señalar que: hay dos tipos de reglamentos. Los primeros son los de uso general para toda la escuela donde se norman aspectos como la hora de entrada, salida, los permisos, la tolerancia en el horario de ingreso, el uniforme, y la conducta que deben cumplir en espacios escolares: salones, baños, patios, salas, laboratorios, etc. En estos reglamentos de carácter general se plantean sanciones, autorizaciones, permisos, que tienen como propósito normar la conducta en el plantel. Los segundos, son los reglamentos que se hacen en cada salón y en cada asignatura, donde los maestros al entregar el encuadre de su materia elaboran un reglamento, a veces, con la participación y socialización de los alumnos, donde se señalan aspectos de carácter pedagógico y disciplinar que se deben guardar en la clase.

Estos reglamentos norman la conducta en clase y tienen repercusiones para evaluar cada una de las asignaturas, a través de aspectos como el valor de las tareas, el cumplimiento, los exámenes parciales, la participación, la hora de entrada a clase, la tolerancia en el ingreso y comportamientos que guardaran con

respecto al uso del celular y de otros dispositivos. Los alumnos lo hicieron ver a partir de las siguientes expresiones:

Mo: oigan y ¿la escuela los toma para medidas disciplinarias? ¿Para reglamentos?

Ao: cuando quieren.

Aa: cuando ya no saben qué hacer con nosotros.

Mo: por ejemplo ¿cuándo un maestro les dice, vamos a hacer esto, ustedes opinan...?

Todos: ¡no!

Ao: nada más la de Historia.

Aa: ¡ah! sí la de Historia.

(Gpo. Discusión escuela A).

En este caso los alumnos de la escuela “A” refieren al reglamento que se elabora por el maestro de una asignatura, la de Historia, no así en el caso de las demás asignaturas. El caso de la escuela “B” es semejante, solo algunos profesores en los grupos realizan la práctica de socializar el reglamento y aplicarlo durante el ciclo escolar:

Mo: ¿ustedes no participan para nada en este reglamento?

Aos: ¡nooo!

Mo: ¿Y en el salón de clases los maestros definen cómo van a trabajar?

Aos: ¡sííí!

Mo: ¿cumplen los maestros?

Ao: sí, bueno. Sí

Mo: porque a veces hay alumnos que dicen que los maestros acuerdan una cosa y al final hacen otra...

Ao: pues una que otra vez depende...

Mo: y en temas de la evaluación, de cómo los van a evaluar ¿los toman en cuenta?

Ao: ¡no!

(Gpo. Discusión escuela B)

El caso de la escuela C presenta condiciones semejantes a las anteriores:

Mo: sobre los aspectos de la disciplina, siempre hay reglamentos escolares ¿verdad?

Aa: sí

Mo: ¿los toman en cuenta para elaborar eso?

Aa: este...

Ao: nosotros a ellos

Mo: ¿no ellos a ustedes?

Ao: algunos

Ao: algunos

(Gpo. Discusión escuela C).

También se puede observar un uso parcial de los reglamentos pues algunos profesores lo utilizan de manera unipersonal y no siempre respetan los acuerdos. Aunque se mencionan casos de maestros que son congruentes con el uso de estos dispositivos.

Mo: y en el tema de evaluación ya cuando los evalúan, cada periodo, ¿ustedes participan en cómo se debe hacer la evaluación?

Todos: ¡sí!

Ao: según el encuadre

Mo: ¿hay sorpresas?

Ao: sí, con el profe de matemáticas nosotros esperábamos un encuadre, la maestra nos dijo ampliamente que es lo que queríamos y nos iba a ir evaluando, nosotros anotamos y ese iba quedar de encuadre pero en este quinto bloque nos iban aplicar dos exámenes y entonces ella dijo voy a basar el 25% en un examen y el otro 25% en el otro y no voy a contar trabajos, no voy a contar esto y lo otro y entonces todos empezaron a reclamar y la maestra dijo de no es que yo si lo quiero así y así se va hacer. Como que para que entonces.

Aa: para que nos hizo trabajar si no nos va contar nada.

Ao: ni sabe cómo vamos porque no lo registran, no dicen cada actividad.

Ao: pero eso no es en todos, la mayoría tiene su encuadre por ejemplo el maestro de química nos dijo que están nuestro encuadre que si el profe se equivoca en nuestra calificación, nosotros podemos ir y hablar con el encuadre en mano e ir hablar en dirección o prefectura para que si la calificación está mal la cambien, ya con eso tienen como cierta postura de los alumnos a su calificación.

Mo: o sea nos encontramos que hay maestros que tienen su encuadre pero no lo respetan

Aos: ¡sí!

(Gpo. Discusión escuela D)

En el caso de una de las escuelas (escuela E) los alumnos aceptan los reglamentos como un elemento básico para regular las interacciones y dicen estar de acuerdo en que éstos sean parte de su cotidianidad.

Mo: muy bien, este, ¿a ustedes estas medidas de disciplina que hay en la escuela les parecen rígidas o les parecen como muy laxas?

Ao: yo creo que están mitad y mitad ¿no?, no son como muy estrictas, pero tampoco como muy relajadas y así no te dejan hacer lo que tú quieras

Mo: ok, ¿están de acuerdo con la opinión de su compañero?

Aa: ¡sí!

Mo: tú

Aa: ¡sí!

Mo: ¿a todos les parece un buen reglamento?

Aa: ¡sí!

Aa: ¡sí!

## **DISCUSIÓN DE LAS NARRATIVAS**

Para los adolescentes los reglamentos tiene mucha familiaridad y son parte esencial del diario acontecer escolar. Podemos notar que cada escuela es distinta y no es posible establecer situaciones generales, aunque, sin ser el propósito del presente estudio, se advierten ciertas regularidades y a la vez diferencias interesantes. Una de las regularidades es el tipo de reglamentos usados en la escuela, unos son de carácter referente al aula y están elaborados en el contexto de cada clase y el responsable es el docente y otros son de carácter escolar y el responsable de su ejecución es el director junto con otras autoridades del plantel como los prefectos, tutores, y maestros. Como aspecto común en las escuelas se puede advertir también un uso parcial de los reglamentos según los estados de ánimo o las circunstancias de los responsables o bien el carácter o estilo de cada autoridad escolar: directivo, maestro o prefecto.

Es notorio, desde las perspectiva de los alumnos, el uso arbitrario de los reglamentos en aspectos que ellos consideran *intrascendentes* y que trastocan su individualidad, como el tipo de corte de cabello, el uso de aditamentos o joyas, así como uso de determinado uniforme conforme las disposiciones escolares. El uniforme es un tipo de vestimenta conservadora ante valores que los alumnos no comparten y se oponen a utilizar. Ante ello, existen muchas prácticas de resistencia con respecto a este tipo de disposición institucional. La participación de ellos es nula en la elaboración y análisis de las disposiciones derivadas de los reglamentos y este fue un referente común en las cinco escuelas investigadas. Frente a la nula participación y el no sentirse parte de los reglamentos, los alumnos viven situaciones de rechazo y emociones negativas de malestar generadas por el uso arbitrario o parcial de los reglamentos.

La expectativa de los adolescentes con respecto a sus derechos y obligaciones derivadas de un reglamento escolar es fundamental, ellos consideran que sí debe haber reglamentos, pero en su deliberación los razonamientos sobre lo importante o lo que debe normar la interacción es más esencial que el coaccionar aspectos como la vestimenta:

*Ao: a veces aplican las reglas cuando les convienen, a mí me han hecho cortarme el cabello tres veces en la semana, que porque no les gustaba. Yo sí me moleste y le dije a la prefecta que como es posible que anden viendo del cabello cuando otros se pegan y se gritan. (Escuela "D")*

Una vez analizadas las voces de las adolescencias sobre el uso de los reglamentos escolares en las escuelas secundarias se retorna al punto central del presente estudio: valorar el liderazgo directivo desde estas narrativas que permiten analizar el tipo de gestión que desarrolla este actor. Rescatando la tesis de Blase y Anderson (1995) quienes consideran que el liderazgo del directivo se puede constituir desde un *poder sobre* o un *poder con*, en el sentido de construir una gestión o desde la imposición a los otros (*poder sobre*) o desde el consenso y el acuerdo de la comunidad escolar (*poder con*), podemos señalar que ambos tipos de liderazgo se practican en las escuelas.

En la escuela E se da un caso de un profesor que en el aula establece encuadres y contratos pedagógicos desde el consenso, reconociendo en los alumnos la capacidad de argumentar o incluso contravenir su juicio, la calificación, cuando estos refutan con base en evidencias y de acuerdo a los encuadres. No así en el caso de las demás escuelas, donde el estilo que más predomina es el liderazgo con un *poder sobre*, esto lo vemos en las expresiones de malestar ante situaciones de imposición o donde el reglamento y la norma son usados de manera arbitraria de acuerdo al estado de ánimo o la circunstancia. Se puede notar que la presencia del directivo en el uso de los reglamentos es nula, pues quienes ejercen de manera directa el reglamento son los profesores y los prefectos, sin embargo la figura del directivo escolar parece poco referida en las narrativas adolescentes.

## **CONCLUSIÓN**

Las voces del alumnado muestran la invisibilidad del directivo en la cotidianidad de la vida escolar. La presencia de este actor fundamental que representa la autoridad máxima de la escuela, es ocasional (Valencia, 2016). En pocas palabras, el director es una figura invisible en la cotidianidad escolar de acuerdo a las narrativas adolescentes de este estudio.

Conviene reflexionar sobre la gestión directiva, no solo ligada al buen funcionamiento material o a la infraestructura adecuada de una escuela, que es por supuesto importante, sino a lo esencial, a la formación y a la construcción de ciudadanías participativas basadas en la capacidad de decidir y de asumir de manera responsable la vida pública. Así, la gestión y el liderazgo constituyen una vía para desarrollar comunidades participativas y solidarias en espacios incluyentes, reflexivos y ciudadanos. Por otra parte, el estudio muestra las voces adolescentes en torno a la expectativa de una autoridad escolar que sabe escuchar, que pone en la mesa del debate la norma, que discute, consulta y utiliza cotidianamente la democracia participativa, el consenso y el acuerdo, demanda que atraviese a directores, docentes, prefectos o tutores, en quienes recae una responsabilidad formativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Anzaldúa, R. (2012.) *Infancias y Adolescencias en el entramado de los procesos de subjetivación. Tramas* (36).
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. México: Paidós.
- Blase, J. y Anderson, G. (1995). *The Micro Politics of Educational Leadership*. Nueva York: Teachers College Press.
- Blumberg, A., Greenfield, W.D. (1986). *The Effective Principal: Perspectives on School Leadership*. Boston: Allyn y Bacon.
- Contreras, P. (2009). *Liderazgo directivo en la gestión escolar desde el enfoque político de la escuela. Revista Educación*.
- Durkheim, E. (1982). *Las reglas del método sociológico*. Madrid, España: Morata.
- Good, T. y Brophy, J. (1986). *School effects*. En M. Wittrock, (Ed.) *Handbook of research on teaching*, (pp. 570-602). New York: MacMillan.

- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- García Garduño, J.M. (2000). ¿Cuáles son las características del liderazgo del director y del supervisor de educación básica efectivo? Una revisión de la literatura internacional y la investigación generada en México. En *Psicología educativa: Programas y desafíos en educación básica*. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Good, T. y Brophy, J. (1986). School effects. En M. Wittrock, (Ed.) *Handbook of research on teaching*. New York: MacMillan.
- Miranda, R., Bernal, D. y Rodríguez, R. (2012). *La gestión escolar desde la perspectiva de los alumnos: Un estudio de caso*. XIII Asamblea General de la ALAFEC, Buenos Aires, Argentina.
- Piaget, J. (1932). *El criterio moral en el niño*. Barcelona, España: Fontanella.
- Ochoa, A. y Díez-Martínez (2013). El reglamento escolar como eje de análisis de la convivencia en la escuela. En *Avaes de Políticas Públicas y Educación, Rio de Janeiro*, 21(81), 667-684, Disponible en <http://www.redalyc.org/html/3995/399538147003/>
- Rubilar, F. (2003). *El discurso y la acción de la gestión escolar y de las prácticas curriculares: Una mirada investigativa en tiempos de reforma*. La Pampa, Argentina: Praxis Educativa.
- Suárez, M. (2005). *El grupo de discusión: una herramienta para la investigación cualitativa*. Barcelona España: Laertes.
- Tyack, D. y L. Cuban. (2001). *En busca de la utopía. Un siglo de reformas de las escuelas públicas*, Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Valencia, A. (2016). La invisibilidad de las adolescencias en el espacio escolar desde el análisis de sus narrativas. En D. Coronado y A. Valencia (Coords.), *Espacio, Juventud y Educación: Una compleja relación escalena* (pp. 21-54). México: Universidad de Guadalajara.