



Artículo de investigación

Organización escolar: desafíos del desarrollo de las actividades escolares¹ School organization: challenges of the development of school activities Organização escolar: desafios do desenvolvimento das atividades escolares

Renzo Eduardo Herrera Mendoza

Centro de Investigación y Docencia,
Chihuahua, México.

[https://orcid.org/0000-0001-6477-](https://orcid.org/0000-0001-6477-4476)

[4476](https://orcid.org/0000-0001-6477-4476)

renzo.herrera@cid.edu.mx

David Manuel Arzola Franco

Centro de Investigación y Docencia,
Chihuahua, México.

[https://orcid.org/0000-0003-2285-](https://orcid.org/0000-0003-2285-099X)

[099X](https://orcid.org/0000-0003-2285-099X)

david.arzola@cid.edu.mx

Claudia Celina Gaytán Díaz

Centro de Investigación y Docencia,
Chihuahua, México.

[https://orcid.org/0000-0002-4669-](https://orcid.org/0000-0002-4669-2888)

[2888](https://orcid.org/0000-0002-4669-2888)

claudia.gaytan@cid.edu.mx

Resumen

En este artículo de investigación se muestra la concepción que tienen los docentes de ocho centros de educación (1 de preescolar, 4 de primaria, 1 de secundaria, 1 de media superior y 1 de superior) en materia de organización escolar en el desarrollo de actividades escolares. El objetivo fue describir cómo se organizan los docentes para desarrollar las actividades escolares en sus instituciones. Con un enfoque interpretativo, bajo el método etnográfico se realizaron 22 entrevistas no estructuradas, con docentes de estos niveles en los municipios de Saucillo y Delicias del Estado de Chihuahua. Se concluye que estas concepciones del ámbito empresarial de tipo gerencial, están solo enfocadas en todo momento la eficiencia y eficacia, en gran parte de estas, no se analiza la sensibilidad humana, sino a la ejecución de una estructura funcional, que permita medir resultados cuantitativos, aun y cuando, no se vean organizaciones armonizadas respecto al ambiente laboral.

Palabras clave: ambiente laboral, comunicación educativa, problemas educativos, directores, organización escolar.

Abstract

This research report shows the description of teachers from eight education centers (1 preschool, 4 primary, 1 secondary, 1 high school and 1 high school) in terms of school organization in the development of school activities. The objective was to describe how teachers organize themselves to develop school activities in their institutions. With an interpretive approach, under the ethnographic method, 22 unstructured interviews were conducted with teachers of these levels in the municipalities of Saucillo and Delicias in the State of Chihuahua. It is concluded that these conceptions of the managerial business environment are only focused at all times on efficiency and effectiveness, in a large part of these, human sensitivity is not analyzed, but rather the execution of a functional structure, which allows measuring quantitative results, even when there are no harmonized organizations regarding the work environment.

Keywords: work environment, educational communication, educational problems, directors, school organization.



Daniel Alarcón Nakamura

Centro de Investigación y Docencia,
Chihuahua, México.

<https://orcid.org/0000-0003-0579-9176>

daniel.alarcon@cid.edu.mx

Resumo

Este relatório de investigação apresenta a descrição de professores de oito centros de ensino (1 pré-escolar, 4 primários, 1 secundário, 1 secundário e 1 secundário) quanto à organização escolar no desenvolvimento das atividades escolares. O objetivo foi descrever como os professores se organizam para desenvolver as atividades escolares em suas instituições. Com uma abordagem interpretativa, sob o método etnográfico, foram realizadas 22 entrevistas não estruturadas com professores desses níveis nos municípios de Saucillo e Delicias no Estado de Chihuahua. Conclui-se que essas concepções do ambiente empresarial gerencial estão sempre voltadas apenas para eficiência e eficácia, em grande parte delas não se analisa a sensibilidade humana, mas sim a execução de uma estrutura funcional, que permite mensurar resultados quantitativos, mesmo quando não há organizações harmonizadas em relação ao ambiente de trabalho.

Palavras chave: ambiente de trabalho, comunicação educacional, problemas educacionais, diretores, organização escolar.

Introducción

Hablar de organización escolar, sin duda es dar un repaso de las reformas educativas en México, dado que, en años recientes, han venido mostrando un panorama poco alentador “con miras a la calidad educativa, enfatizando principalmente acciones de tipo administrativa y laboral” (García, 2018, p. 32), en donde se ha despreciado la investigación educativa en “el abandono de la razón y el descrédito de la teoría crítica” (Villalvazo, 2018, p. 90).

En este reencuadre del curso de las reformas educativas en el plano internacional lo marca la agenda conservadora, y como consecuencia inmediata, la desregulación del sistema para supeditarla a las leyes del mercado y el hecho de responsabilizar directa o subrepticamente a la educación pública del deterioro de su función social, ocultando de esa forma la insolidaridad con los más necesitados. (San Fabián-Maroto, 2011, p. 46)

En este sentido, la organización escolar se ve inmersa en un esquema estructural, donde no se parte desde la enseñanza, pudiera decirse que no pertenece a las ciencias pedagógicas que se ocupan de lo “educativo sino de su realización práctica” (San Fabián-Maroto, 2011, p. 46).

Por lo anterior, San Fabián-Maroto (2011) considera que los docentes mantienen dos posiciones extremas ante lo organizativo.

Por un lado, existe la de quienes se encuentran pegados a las prescripciones institucionales, lo que puede llevarle a difuminar los propósitos finales de su función e incluso impedirles ver que detrás de las prescripciones hay personas de carne y hueso. En el otro extremo, se encuentran aquellos docentes que muestran un desinterés permanente hacia las solicitudes más o menos explícitas que llegan de la institución. Ambas posiciones son manifestaciones de un proceso de alienación o enajenación del docente respecto a lo organizativo como ámbito de



intervención, con frecuencia confinado al aula (p. 48)

En esta misma línea, Vertiz-Galván (2017) establece tres marcos institucionales:

1) las instituciones formales o reglas formales de las políticas públicas educativas, 2) las limitaciones informales, que incluyen los procedimientos que han evolucionado socialmente y son interiorizados y asumidos por todos, 3) los mecanismos mediante los cuales se induce a los actores al cumplimiento de las reglas formales o al apego a las limitaciones informales en un arreglo institucional determinado, como las sanciones, castigos o exclusión social (p. 12)

Por otro lado, Velázquez et al. (2017), mencionan que existen “contradicciones y obstáculos de tradición burocrática hacia un modelo de competencias de autonomía y liderazgo, basado en principios, características y regularidades que fundamentan las dimensiones esenciales” (p. 28). En otras palabras, no existe independencia de la estructura de autoridad, para poder determinar desde el centro educativo lo que requiere resolver en su entorno, es decir, ninguno está contextualizado al proceso de la extensión de la institución, así como los sistemas educativos de la región deben ser repensados sobre la base de la inclusión (Mondéjar et al., 2018; Escribano-Hervis, 2021). De acuerdo con lo anterior, se pudiera decir como lo plantea Villalta-Paucar (2014), quien dice que existen desafíos, por un lado, los estudiantes tienen dudas sobre “si las normas

establecidas se cumplirán por parte de toda la comunidad escolar y dudas sobre si las autoridades educativas les consultarán decisiones que los afectan. En otro, los profesores también piensan que las autoridades educativas ejercen dirección vertical” (p. 21).

Por lo que, al dar una mirada hacia los perfiles de directores de nivel básico, se encontró que en su Dimensión 1, plantean que un director conoce la escuela y el trabajo en el aula, las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que los alumnos aprendan; por lo que en su numeral 1.2 describe que “el director debe explicar los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz” (Secretaría de Educación Pública, 2016, p. 17; Pérez, 2019).

De tal forma que el discurso pedagógico se entreteje con significantes como eficiencia, eficacia, competitividad, productividad que le otorgan singularidad, hace entre ver que:

la producción de significaciones en un contexto sobre determinado por lo económico hace circular prácticas de mejora y rendimiento escolar como significantes que disponen significaciones en la elaboración de textos clave (formas empíricas) a través de los cuales se materializan las condiciones sociales y regulan ciertos valores del yo y del propio rumbo de una nación (Cruz-Pineda, 2019, p. 586)

Para lo cual, advertir que se busca generalizar contextos y prácticas como política nacional, por lo que pudiera decirse que en cada cambio o modificación provoca estrés en el sistema educativo, “por lo que el desafío es construir que



orienten el sentido de la distinción del discurso pedagógico” (p. 587).

Algunas de las conclusiones que llega San Fabián-Maroto (2011, p. 56) al realizar un análisis histórico de la tradición investigadora en el campo de la organización, describe lo siguiente:

1. Investigaciones realizadas sobre organizaciones no escolares
2. No se han interesado mucho por las escuelas
3. Hay un predominio de los estudios referidos a las estructuras formales del sistema escolar.
4. La escasez de investigación empírica, con abundante reflexión filosófica y elaboración teórica.
5. La insuficiente experiencia en procesos de investigación interpretativos y críticos, frente a los que dominan los diseños positivistas y los métodos cuantitativos.
6. Una dependencia excesiva de la literatura anglosajona, la cual se ha basado mayoritariamente en la Psicología e ignorado en gran parte la Ciencia Política y la Sociología, para preocuparse más por el estudio de las características del liderazgo, la eficacia organizacional y la conducta de los grupos en las organizaciones.
7. Limitaciones que se derivan de la transferencia de los resultados procedentes de la investigación realizada en otros sistemas educativos.
8. La indiferencia a las diferencias parece un rasgo propio de la organización.
9. La dependencia, no solo financiera sino fenomenológica, de los investigadores respecto a las organizaciones que estudian.

10. Las propias dinámicas escolares, el carácter parcial, fragmentado y episódico con que se suele presentar la vida escolar hace especialmente difícil el análisis de las escuelas como organizaciones.

11. El fracaso en adoptar una perspectiva realmente organizacional de la escuela y el excesivo peso del aula como unidad de enseñanza.

Se quisiera que las organizaciones fueran inteligentes, como lo explica Hernández y Sanabria (2012):

se ha identificado que el conocimiento es un factor clave para que la organización inteligente aprenda a enfrentar y adaptarse a los cambios y situaciones de su entorno. Y logrará la competitividad cuando se preocupe por desarrollar el capital intelectual del personal que colabora en la empresa, y gestionarlo a través de un ambiente de confianza e interrelación continua donde el aprendizaje sea una constante en todos los niveles de la organización (p. 111)

De acuerdo con Moncada y Castro (2019, p. 11), un gerente de empresas más que ser líder nato debe:

- ✓ Mantenerse en contacto con el equipo de trabajo, incluso con clientes, proveedores y distribuidores,
- ✓ Tener la sensibilidad de mantener este contacto y la astucia de recopilar información que será la base de sus estrategias futuras.
- ✓ Pensar diferente y rápido, el anticipo en la toma de decisiones puede ser una ventaja en este entorno tan competido.



- ✓ Convertirlo en modelo a seguir,
- ✓ Establecer una línea de trabajo que inspire a su grupo a buscar la perfección en sus procesos.

“Como docentes, se quisiera que la organización escolar fuese incuestionable para la “dirección de la institución educativa, sin embargo, hay normas, requisitos que los directivos deben tener en cuenta para la organización del trabajo y la toma de decisiones” (Fuentes-Sordo, 2015, p. 11).

Aunque pudiera pensarse que la importancia radica en las actividades en sí, lo fundamental se encuentra en la interacción con la que se realizan las actividades y su ejecución. Gutiérrez-Ruiz et al., (2017) muestran que la responsabilidad se encuentra repartida entre los diversos actores educativos:

desde supervisores y equipos directivos, pasando por los docentes, padres de familia y alumnos, hasta el personal de intendencia o el de la cooperativa escolar. Sin duda, el propiciar un ambiente adecuado para el aprendizaje incluye espacios y tiempos fuera del aula, - incluso fuera del tiempo de clase establecido y fuera de la jornada escolar - forma parte de las múltiples variables que habrán de tomarse en consideración si se pretende obtener logros académicos altos (p. 56)

Aunado a ello, Arzola-Franco (2013) destaca que en su investigación los docentes asignan a “los directores en cuanto a liderazgo, fomentar el trabajo colegiado y resolver las dificultades que se presentan en la escuela, a pesar de ser las cualidades que más se destacan, no superan el 20%” (p. 74). Es decir, que ese gerenciamiento

que le apuestan las políticas públicas a estas cualidades directivas para la administración y operación de la organización escolar es un mínimo, por lo que hay elementos que no se han estado considerando y que deberán ser analizados.

Esto mismo lo reflexiona Maceratta (2019) habla de que “las escuelas no han conseguido adaptarse a las exigencias de la vida de organización moderna y que carece de fuerzas para llevar adelante múltiples tareas impuestos y necesita un aparato administrativo eficaz” (p. 35), del mismo modo Arce-Aguirre et al., (2008) sobre la visión holística y compleja la realidad de la organización educativa,

la preocupación y necesidad de abordar la realidad de la organización educativa, donde, no solamente señalemos las multidimensionalidades que intervienen y que envuelven a estas organizaciones, sino también las complejas redes que interrelacionan en su entorno. Desarrollar un planteamiento crítico sobre la educación, que supone repensar la educación para construir una nueva opción de vida pública y democrática como elemento fundamental en la nueva reflexión que desarrolla la solidaridad y la tolerancia, bajo el lema del pensamiento ecológico: pensar global, actuar local (p. 343)

A partir de lo anteriormente expresado, Soto-Ramírez (2021) dice que de lo que se trata es de “asumir un modelo teórico para la interpretación de la organización sistémica del mundo, donde se ponga de manifiesto el alto significado de las relaciones entre las partes de una unidad, con independencia relativa de su medio exterior o entorno” (p. 95). De igual manera Avilés et al.,



(2019) menciona como “base inicial del diálogo en constante flujo de información, que puede desembocar en la creación de nuevas prácticas que posibiliten y compartan un proyecto o un objeto común e, incluso, reorientarse hacia la multidisciplinariedad o la transdisciplinariedad” (p.90).

De tal forma que las dinámicas de las relaciones Arzola-Franco (2013) explica que:

tanto docentes como directivos consideran que hay una carga importante de tareas, programas y comisiones que se deben atender de manera paralela al desarrollo de los programas oficiales. Esta situación desencadena el fenómeno del “docente como todólogo”, en el que las responsabilidades adicionales terminan por absorber una gran cantidad de energía que desvía la atención de los educadores de su tarea principal: la atención de los alumnos y sus necesidades de aprendizaje (p. 74)

Metodología y métodos

Bajo un enfoque interpretativo, ya que éste, según autores como Creswell (2003) señala que “el propósito de la investigación cualitativa se desarrolla bajo la concepción constructivista (...) los investigadores constructivistas frecuentemente se basan en el proceso de interacciones entre los individuos... pretenden comprender sus escenarios culturales” (p. 20), a su vez los investigadores cualitativos intentan atrapar el sentido o interpretar los significados que otros tienen acerca del mundo y la investigación surge a partir del análisis de los datos y no de una teoría.

El estudio etnográfico se realizará a partir de los insumos que aporten los estudiantes al recabar

Finalmente, Lozano et al., (2017) hablan de que se requiere:

reconfigurar el liderazgo y las funciones del personal directivo para generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje, al abatimiento de las inconsistencias, para organizar, apoyar y motivar a los docentes y realizar las actividades 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 escolar para disminuir los rezagos la deserción y las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados, la autonomía y la calidad educativa en beneficio de las presentes y futuras generaciones (p. 89).

información relacionada con el “clima participativo”, en torno a experiencias, creencias y significados de la participación que priva en las instituciones educativas que abarca el proyecto.

En este artículo de investigación se muestra la concepción que tienen los docentes de ocho centros de educación (1 de preescolar, 4 de primaria, 1 de secundaria, 1 de media superior y 1 de superior) en materia de organización escolar en el desarrollo de actividades escolares. Estas entrevistas se realizaron a 22 docentes de la ciudad de Delicias y de Saucillo. Donde se rescataron sus diálogos que permitieron describir como sienten ellos las relaciones



interpersonales que viven a diario en sus instituciones donde laboran.

Para desarrollar esta etapa, los estudiantes-investigadores llevaron su bitácora y al momento de estar haciendo sus entrevistas con los docentes también realizaron observaciones y registraron los aspectos que consideren relevantes para documentar el sentir cotidiano de los docentes en sus instituciones. Al respecto Rockwell (2009) señala que:

Es importante para el etnógrafo centrarse en la comprensión y evitar la prescripción y la evaluación. También debe ser sensible a las maneras de interrogar y de participar en los procesos locales, con miras a respetar los comportamientos y acuerdos hechos con la comunidad (p. 29)

El proceso de una investigación etnográfica no puede fijarse a priori, es el contexto mismo y lo que en él ocurre lo que determina la dirección del trabajo y la necesidad de dirigir la mirada hacia ciertas parcelas del acontecer cotidiano, por lo tanto, los investigadores deben estar siempre alertas y esperar lo inesperado, tener la mente abierta para extraer, de lo que aparentemente se antoja como simple o trivial, información trascendente relacionada con la cultura que se está estudiando. En ese sentido, Cotán (2020) rescata este carácter no programático de la etnografía que de ninguna manera implica una postura improvisada, sobre todo tratándose de educación, por lo que lo describe:

Por su carácter circular y emergente huyendo de la linealidad que pueden ofrecer otros métodos, no existe un patrón establecido para el desarrollo de la investigación (p. 95). Supone un cuerpo y procedimiento de estudio para los contextos educativos y sociales propios de este contexto (...) a través de un proceso de investigación de la cultura y vida social de la escuela, se ofrece un enfoque investigador que nace para conocer los fenómenos educativos que acontecen en dicho contexto, así como su interpretación y narración desde los diversos actores y protagonistas: docentes, alumnos y familias (p. 99).

Los registros de observación complementaron a las entrevistas de los informantes clave que el equipo de investigadores detectó en cada contexto escolar, así como el análisis de documentos y portafolios. Las entrevistas se llevarán a cabo con todos los sujetos relacionados directamente con las instituciones educativas de acuerdo con la estructura organizativa.

En la medida en que se realicen los registros de las entrevistas, el equipo de investigadores se encargará de transcribir el material empírico, para procesarlo a través del programa computacional Atlas Ti que facilite la identificación de códigos, la construcción de las categorías de análisis y la triangulación de la información. Esto significa que el proceso interpretativo se llevó a cabo a lo largo de la investigación.



Resultados y discusión

Después de todo el proceso de análisis, hay incidencias en la manera en cómo los sujetos de investigación han construido a la organización escolar en términos semejantes a: controles, procesos, función directiva, propuestas para solución de problemas, comisiones, manejo de información, decisiones, trabajo en equipo.

Como se muestra a continuación, se ve como la estructura hace ver que la función del director es quien hace valer quien dirija y gerencie los procesos internos de cada centro de trabajo para que funcionen los procesos como se pide, aquí algunos comentarios de algunos docentes: ... por lo regular dirige la directora, siempre ella es la que lleva la batuta con las actividades a realizar en los consejos escolares, la subdirectora esta para apoyarla, los docentes apoyamos para que se lleve a cabo de la mejor manera, pero ella ya lleva su organización (P2, 2:30, 145)

... casi siempre son del director, el casi siempre, a partir de cuándo estamos en CTE y platicamos sobre las problemáticas, cada quien saca la iniciativa respecto a su grupo y de manera general, en cuanto a la escuela el director es el que toma las iniciativas (P 9, 9:6, 64)

... el director nos dice hay que hacer esto, es muy sistemático sobre lo que se necesita, nos plantea el trabajo y surgen propuestas y sale el trabajo, hay repartición de comisiones, pero previamente el director hace un listado de las necesidades (P 9, 9:10, 90)

Como se puede leer, los docentes asumen que quien debe de guiar es la figura directiva de manera sistemática porque así es la estructura que está compuesta en el sistema que

actualmente se tiene, por ende, así es como funciona.

En cuestión de planear y organizarse resalta lo siguiente:

“Los compromisos salieron básicamente del programa escolar de mejora al inicio de ciclo escolar y a partir de ahí se toma la línea para seguir trabajando” (P 2, 2:16, 84). “Nos reunimos en biblioteca o en el taller de mecatrónica, toma el liderazgo el director y nos platica que es lo que vamos a hacer en el consejo, por lo regular estamos separados por academias” (P 7, 7:21, 111). “Pues se organiza por medio de una calendarización cada docente depende la comisión tiene su calendarización y ya vienen establecidos inicialmente en el plan de mejora en que meses se van a realizar ciertas actividades” (P 2, 2:17, 87). “Son participativos dependiendo de las actividades que se realicen, hay veces que solo nos bajan información y no se requiere participación” (P 1,1:46, 113). Como se puede leer, todo indica que hay formas ya establecidas que solo es cuestión de seguir líneas de procesos para que se den los acuerdos generados desde inicios de cada ciclo, por lo que es mínima la oportunidad de organizarse de otras maneras alternativas, ya que esta escaparía al control de la estructura jerárquica establecida.

En otros rubros se observa cómo se crean los controles necesarios para que se evalúen en términos de eficiencia y eficacia, aquí algunos comentarios: “para llevarlos a cabo, hay que tener en cuenta el tiempo y las actividades



asignadas, cumplir con nuestro trabajo y crear un ambiente propicio para todos los de la escuela" (P 4, 4:18, 51).

... pues tanto, así como dificultades así fuertes no hemos tenido en cuanto a ponernos de acuerdo en que acciones emprender, yo creo que más bien el problema dentro de la institución no es tanto la planeación ni la elaboración, sino al momento de la ejecución de cada una de esas acciones que hemos planeado para la mejora. Yo creo que ahí es donde está la problemática más fuerte, el cumplimiento de acciones, a veces porque no lo recordamos, por falta de tiempo, por exceso de trabajo administrativo, nos perdemos un poquito en el camino y no implementamos en tiempo y forma las acciones planteadas (P6, 6:7, 41)

... entonces si tenemos controles o mecanismo para hacer, pero también hay mucha emergencia de trabajo, tenemos el organismo central que es el Tecnológico Nacional de México, que nos cambia de repente mucho, los proyectos de trabajo, los tiempos, las urgencias ok, entonces te digo, no somos una entidad autónoma, somos dependientes totalmente de un sistema, entonces tenemos acoplarnos a esa parte (P19, 19:8, 3249)

En estos casos se puede apreciar la presión que tienen los docentes por cumplir en tiempo y forma lo que se ha planeado, creando un ambiente tenso y complejo, ya que lo que importa es cumplir con lo planeado, y esto vuelve algo estresante al parecer a los docentes. Por último, en lo que se considera trabajo en equipo, donde se supondría que hay objetivos comunes en sus planes de trabajo para los fines de cada centro escolar, se observa algunas anotaciones interesantes: "Son participativos

dependiendo de las actividades que se realicen, hay veces que solo nos bajan información y no se requiere participación" (P7, 7:22, 113),

... aquí creo que es dependiendo del ánimo que traigan, yo lo he notado que a veces es muy poca la participación, se empieza a poner como aburrido o tedioso, pues es la forma en la que vamos o las temáticas de los Consejos Técnicos, porque hay otras sesiones en las que el trabajo es muy productivo, yo creo que es cuando salimos más tarde que se nos va el tiempo muy tarde (P9, 9:20, 191)

... pues no es muy colaborativo, dependiendo si se trata de trabajar y dedicarle más tiempo, ahí es donde mucha gente no le quiere entrar, o sea hacen grupitos y trabajan 2 o 3 y los otros no, y así, siento que falta un poquito más de colaboración (P19, 19:15, 247)

... considero que sí, ya que al ser trabajo planeado y planteado por todos, pues ya conocemos exactamente de qué se trata, lo que vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer, de qué manera vamos a lograr, entonces el hecho de que una persona desconozca o no se involucre o no esté en las reuniones de CTE como en ocasiones que el personal llega extemporal al inicio del ciclo escolar, que ellos no construyeron junto con el colectivo por decir el programa de mejora escolar, ellos desconocen, no saben y pienso que eso los hace perderse un poquito el ritmo (P6, 6:10, 63)

Se aprecia que es más común estas opiniones sobre las dificultades de trabajar en equipo, que realmente el trabajo participativo en los docentes al menos puede apreciar un desanimado por como suele ser esta parte de colaborar en grupo, aun y cuando se tenga forma de proceder y dar seguimiento, por lo que pudiera decirse,



que aquí ya son cuestiones de actitud y de capacidades individuales para poder integrarse en el colectivo. Esto se pudo validar en las

Conclusiones

Al plantear como objetivo el describir cómo se organizan los docentes para desarrollar las actividades escolares en las instituciones, así como en el discurso y de manera oficial se establecen los procesos mecanicistas de las funciones de un directivo, se ve como también en su construcción social se hace valer esta función, ya que esté quien esté ejerciendo el puesto de dirección, es quien solicita y dirige las reuniones, propone o tiene iniciativas para solución de problemáticas, o bien dice que es lo que hay que hacerse. Y a lo que se refiere a planear y organizar, de la misma manera, la forma mecanicista de seguir los procesos quien ejerce la función de dirección es quien propone la agenda de trabajo, solicita propuestas, establece el seguimiento o bien lo que se va a hacer, con base el documento de plan de mejora, por lo que la participación que se establece con el personal docente es de alguna manera funcional, es decir, de acuerdo al guion establecido por la estructura, y a partir de este se dan interacciones mínimas de acuerdo a la confianza y de las cuestiones que algunos docentes proponen, pero en si solo se sigue lo que la planeación oficial establece.

anotaciones de las observaciones que se realizaron en las bitácoras de cada investigador al realizar las entrevistas

Se puede concluir que el problema se da cuando se ejecutan y se llevan a las acciones planeadas, y es donde se rompe este esquema de la visión administrativa, porque suelen requerir mayor tiempo y ver otros aspectos que no es común advertir en primera instancia con los controles iniciales desde la planeación oficial, y que requieren mayor tiempo incluso desde su planeación. Ya que, si bien se da el trabajo en equipo con algunas dificultades e irregularidades en cuanto a tiempo y forma, sobre todo en los CTE y academias, aunque algunos docentes participan según el ánimo que tengan en las reuniones, y solucionan su situación en el aula de acuerdo con lo que ellos consideran, así como el tiempo para la misma porque implica llevar trabajo para su casa. Estas concepciones derivadas del ámbito empresarial de tipo gerencial, están solo enfocadas en todo momento hacia la eficiencia y eficacia, en gran parte de estas, no se analiza la sensibilidad humana, sino a la ejecución de una estructura funcional, que permita medir resultados cuantitativos, aun y cuando, no se vean organizaciones armonizadas respecto al ambiente laboral.

Herrera-Mendoza, R. E., Arzola-Franco, D. M., Gaytán-Díaz, C. C. & Alarcón-Nakamura, D. (2023). Organización escolar: desafíos del desarrollo de las actividades escolares. *Atenas*, nro 61, e10697, 1-13.



Referencias Bibliográficas

- Avilés, M. V. N., de Lourdes Huerter, M., Delgado, O. & Martínez, N. C. (2019). El liderazgo y la gestión escolar. Construcciones, perspectivas y reconfiguraciones desde su complejidad. *Práctica Docente. Revista de Investigación Educativa*, 1(1), 85-103.
- Arce-Aguirre, J.A., Heredia-Gómez, F.A. & Reales-Chacón, L.J. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad. *Laurus*, 14(26), 319-346.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111491016>
- Arzola-Franco, D.M. (2013). La organización de las escuelas primarias: docentes y directivos, dinámicas y relaciones. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 4(6), 59-75.
- Cotán, A. (2020). El método etnográfico como construcción de conocimiento: un análisis descriptivo sobre su uso y conceptualización en ciencias sociales. *Márgenes, Revista de Educación de la Universidad de Málaga*, 1 (1), 83-103. DOI: <http://dx.doi.org/10.24310/mgnmar.v1i1.7241>
- Creswell, J. W. (2003). Diseño de investigación. Enfoques cualitativo cuantitativo y con métodos mixtos. *Sage Publications*.
- Cruz-Pineda, O.P. (2019). Configuración del discurso pedagógico y reformas educativas en México: una aproximación a su análisis. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(81), 565-591.
- Escribano-Hervis, E. (2021). La educación en América Latina, cambiar o perecer. *RIIED*, 1 (1), I-VI
- Fuentes-Sordo, O.E. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. *VARONA*, (61), 1-12.
- García, J.R.C. (2018). *La reforma educativa vigente y sus implicaciones en el funcionamiento y la organización escolar*. Voces de la Educación.
- Gutiérrez-Ruiz, G., Chaparro-Caso-López, A.A., & Azpillaga-Larrea, V. (2017). La organización escolar como variable asociada al logro educativo. *Innovación educativa*, 17(74), 41-59.
- Hernández, N.C. & Sanabria, G.T. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*, (21), 101-115.
- Lozano, M.E.E.C., Olvera, A.C. & Hernández, F.H. (2017). La función directiva y el fortalecimiento de la autonomía de gestión. Un estudio en escuelas primarias del estado de Tlaxcala, México. *Indivisa, Boletín de Estudios e Investigación*, 17, 24-24.
- Maceratta, A. (2019). Organización escolar desde la perspectiva sociológica. *Boletín de Políticas y Gestión Educativa*, 5(5), 33-44.

Herrera-Mendoza, R. E., Arzola-Franco, D. M., Gaytán-Díaz, C. C. & Alarcón-Nakamura, D. (2023). Organización escolar: desafíos del desarrollo de las actividades escolares. *Atenas*, nro 61, e10697, 1-13.



- Moncada, K.P.B., & Castro, N.G.P. (2019). Habilidades del Gerente Empresarial. E-IDEA *Journal of Business Sciences*, 1(1).
- Mondéjar-Fierro, S., Jiménez-Valero, B., y Gómez-Figueroa, O. (2018). Procedimiento de organización del trabajo en el proceso de extensión universitaria. *Atenas*, 1(41), 100–115. <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/155>
- Rockwell, E. (2009). *La experiencia etnográfica, historia y cultura en los procesos educativos*. Voces de la educación.
- Pérez, O.M. (2019). La función directiva en la escuela pública: retos y necesidades. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo* (julio 2019). <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/07/funcion-directiva-escuela.html>
- San Fabián-Maroto, J. L. (2011). El papel de la organización escolar en el cambio educativo: la inercia de lo establecido. *Revista de Educación*. 356. 41-60. <https://sede.educacion.gob.es/publiva/a/el-papel-de-la-organizacion-escolar-en-el-cambio-educativo-la-inercia-de-lo-establecido/investigacion-educativa/22901>
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2016). *Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de Dirección y de Supervisión*. Secretaría de Educación Pública.
- Soto-Ramírez, E.R. (2021). Teorías y metateorías: Precisiones y dialéctica de interés en los procesos investigativos educacionales. *RIIED*. 2 (2), 88-96. <https://doi.org/10.58663/riied.v2i2.23>
- Vertiz-Galvan, M.A. (2017). Reformas educativas y cambio institucional a través de la historia en México. (pp. 10-36). Vertiz Galvan, M.A. (Coord.) (2017). *Ensayos históricos sobre reformas educativas en México*. UPN Cuadernos Digitales.
- Velázquez, L.C., Ramírez, G., & Vázquez, E. (2017). Modelo de competencias directivas para la autonomía de gestión y liderazgo en supervisores de educación básica en el marco de las reformas educativas en México. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 1(3), 4.
- Villalta-Paucar, M. A. (2014). Organización escolar y trabajo de enseñanza en aula de establecimientos de alto desempeño educativo. *Universitas Psychologica*, 13(1), 285-298.
- Villalvazo, Ruiz, A. (2018). Las reformas educativas en México. *Ethos Educativos*, 49. 77-91.

Herrera-Mendoza, R. E., Arzola-Franco, D. M., Gaytán-Díaz, C. C. & Alarcón-Nakamura, D. (2023). Organización escolar: desafíos del desarrollo de las actividades escolares. *Atenas*, nro 61, e10697, 1-13.



Contribución autoral:

Renzo Eduardo Herrera Mendoza: Contribuyó en el marco teórico, análisis de resultados, discusión y conclusión.

David Manuel Arzola Franco: Contribuyó en la introducción y metodología y métodos.

Claudia Celina Gaytán Díaz: Contribuyó en el Marco teórico y análisis de resultados.

Daniel Alarcón Nakamura: Contribuyó en el Marco teórico y análisis de resultados.

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.