



TECNOLÓGICO DE MONTERREY

EGE

Escuela de Graduados en Educación

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**PERFIL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA Y SU RELACION CON
LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL**

TESIS

Que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Begoña María Corripio Núñez 508550

Asesora:

María Ballesteros Valle

Tampico, Tamps., México

Mayo, 2008.

DEDICATORIAS

A Adriancito, por ser el motor que mueve mi vida, que me impulsa a superarme para ser una mejor persona, sin importar que implique un gran esfuerzo.

A mis padres, por su apoyo incondicional, siempre.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a la Lic. María de Lourdes Pank Valenzuela, M.E.SS.T, así como a la M. María Elsa Díaz Irigoyen, M.E.SS.T., la oportunidad que me dieron para cursar la maestría. Siempre estarán en mi corazón y en mis oraciones.

Por otra parte, agradezco también a la Maestra María Ballesteros su apoyo y comprensión incondicional, así como su orientación y comentarios para la conclusión de esta tesis; así como a la MAE Gabriela Ibarra y a la Maestra María Guadalupe Padilla López, lectoras de la presente tesis por sus valiosos comentarios para mejorarla.

También agradezco el apoyo y las facilidades prestadas para esta investigación a los directores de las tres escuelas visitadas; así como a los profesores, alumnos y padres de familia quienes dedicaron parte de su tiempo para formar parte de esta investigación.

PERFIL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA Y SU RELACIÓN CON LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de realizar una recopilación de características distintivas que los directores de escuelas primarias de carácter privado deben de poseer para desempeñar sus funciones. Lo anterior con la intención de integrar dichas características y formar un perfil para el director y determinar cómo este impacta en la eficiencia del centro escolar. Para lograr lo anterior se inició con la consulta de material bibliográfico que documenta todo lo relacionado con las habilidades y funciones que desempeña un director de escuela. Por otra parte se aplicaron una serie de instrumentos (entrevistas, encuestas y grupos de enfoque) a directivos, alumnos, profesores y padres de familia, de tres escuelas primarias ubicadas en Tampico, Tamaulipas, con el objeto de obtener una panorámica de lo que ocurre en la realidad. Posteriormente se realizó una comparación entre los resultados obtenidos en la investigación de campo y lo recabado en la literatura. A través de lo mencionado anteriormente se ha podido concluir que existen algunos puntos en los que la teoría y la realidad coinciden, tales como la división de actividades en académicas y administrativas, la presencia de liderazgo en la persona del director, el empleo de la supervisión, la evaluación y retroalimentación como estrategias de control y el empleo de la capacitación, además de la presencia de una comunicación abierta con los demás actores escolares (profesores, alumnos y maestros) en la mayoría de los casos.

INDICE

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 Antecedentes de las funciones directivas	3
2.2 Modelo Burocrático	3
2.3 Gestión Escolar	4
2.4 El papel del director en la actualidad	5
2.4.1 Funciones de gestión y administración	7
2.4.2 Liderazgo Pedagógico	8
2.5 Las relaciones del director con los actores escolares y su entorno.....	8
2.5.1 Relación con profesores.....	9
2.5.2 Relación con alumnos.....	10
2.5.3 Relación con padres de familia	11
2.6 La Dirección y el Liderazgo	12
2.6.1 El liderazgo, características y tipos	13
2.6.2 El líder, ¿nace o se hace?.....	16
2.6.3 Tipos de liderazgo	17
2.6.4 Impacto del tipo de liderazgo del directivo	19
2.7 El director y el cambio educativo	21
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	25
CAPÍTULO 4.	
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	30
4.1 Escuela Primaria 1	31
4.1.1. Director.....	31
4.1.2. Subdirectora.....	33
4.1.3. Alumnos.....	35
4.1.4. Padres de Familia	36

4.1.5. Profesoras	38
4.2 Escuela Primaria 2	42
4.2.1. Director.....	43
4.2.2. Alumnos.....	47
4.2.3. Padres de Familia	48
4.2.4. Profesoras	51
4.3 Escuela Primaria 3	57
4.3.1. Director.....	58
4.3.2. Alumnos.....	61
4.3.3. Padres de Familia	62
4.3.4. Profesoras	65
 CAPÍTULO 5.	
ANÁLISIS DE RESULTADOS	72
5.1 Análisis por escuela	72
5.1.1. Escuela 1	72
5.1.2. Escuela 2	75
5.1.3. Escuela 3	78
5.2 Análisis por actor.....	79
5.2.1. Director.....	79
5.2.2. Alumnos.....	82
5.2.3. Padres de Familia	83
5.2.4. Profesores	85
 CAPÍTULO 6.	
CONCLUSIONES	90
ANEXOS	103
REFERENCIAS.....	112

INDICE DE FIGURAS

Fig. 1. Concentrado de número de personas entrevistadas/cuestionadas	32
Fig. 2. Estrategias empleadas por la directora de la escuela primaria 1	43
Fig. 3. Factores que facilitan el trabajo de la directora de la escuela primaria 1	43
Fig. 4. Estrategias empleadas por la directora de la escuela primaria 2	56
Fig. 5. Factores que facilitan el trabajo de la directora de la escuela primaria 2	58
Fig. 6. Estrategias empleadas por la directora de la escuela primaria 3	70
Fig. 7. Factores que facilitan el trabajo de la directora de la escuela primaria 3	72

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El papel que desempeña el director o directora de cualquier escuela, independientemente del nivel educativo y del sector al cual pertenece, ha sido siempre motivo de discusión y estudio. El diseñar una descripción de puesto ha resultado difícil; esto debido a que, de acuerdo con algunos estudiosos del tema, el director o directora es responsable de todo lo que acontece dentro de la institución. La naturaleza de las actividades representa una amplia gama de matices, ya que aborda desde cuestiones académicas y administrativas hasta las relaciones humanas que se establecen con los actores principales de una escuela (personal docente y administrativo, alumnos, padres de familia y la comunidad en general). Además es importante mencionar que el puesto de director de escuela se encuentra subvaluado con respecto a directores de otro tipo de empresas o instituciones.

El objetivo general de este proyecto de investigación ha sido definir el perfil del director de la escuela y medir su impacto con la efectividad institucional. Para lograr esto ha sido necesario plantear una serie de objetivos específicos que son los siguientes:

- Conocer las funciones más importantes del director o directora.
- Conocer si el director o directora es un líder educativo.
- Conocer la definición de líder educativo.
- Conocer las características personales y profesionales del director o directora.

- Conocer los problemas más graves que enfrenta el director o directora.
- Conocer las principales estrategias que emplea en su trabajo.
- Conocer los factores que facilitan su trabajo.
- Conocer el tipo de contacto que mantiene con los maestros, alumnos, padres de familia y la comunidad en general.
- Identificar las características que debe de poseer el director o directora ideal.

Con la finalidad de conocer lo anterior, a nivel vida diaria, se realizó una investigación en tres escuelas primarias, de carácter privado ubicadas en la ciudad de Tampico, Tamaulipas.

Los resultados obtenidos de la investigación fueron contrastados con la literatura consultada para la realización del presente trabajo de tesis.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de las funciones directivas

Es a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, cuando surge la denominada escuela graduada, que consiste en un centro escolar formado por distintos grados en función de la edad y nivel de aprendizaje del alumno en la cual imparten clases varios maestros. A partir del surgimiento de este tipo de escuelas se detectó la necesidad de que un maestro supervisara el funcionamiento diario del centro, acerca de asuntos tales como la disciplina, además de encargarse de las tareas administrativas y ser responsable ante la autoridad educativa de los maestros y de los alumnos.

Antonio Viñao (citado por González, 2003, p. 230) señala que algunas de las primeras funciones que se le asignan al director son tareas: administrativas (control de asistencias, registro escolar), pedagógicas (programación de actividades, programas escolares), académicas (organización de festejos escolares) y económicas.

Desde ese entonces tanto el centro educativo como los roles de sus actores principales han sido modificados notablemente, entre ellos el director de la escuela.

2.2. Modelo burocrático

El modelo burocrático fue creado por Max Weber en los años cuarentas, con la finalidad de hacer más eficiente el funcionamiento de las organizaciones. La burocracia se basa en la racionalidad, ya que los medios se deben de adecuar a los objetivos que se pretende, garantizando una máxima eficiencia posible en su búsqueda.

De acuerdo con Elizondo (2001, p. 80), “el directivo es considerado un individuo privilegiado de la estructura jerárquica y sus funciones principales son la vigilancia y el control para que el orden establecido se conserve y así asegurar el cumplimiento de objetivos planificados”.

Por otra parte, Elizondo (2001) apunta que a la administración escolar se le da un papel de gestoría, es decir los trámites que el director debe de realizar antes niveles superiores, para informar sobre el avance del cumplimiento en lo planeado.

Sin embargo los tiempos han cambiado y es imposible que modelos como los mencionados anteriormente funcionen en las condiciones actuales del mundo. Factores como la globalización, la creación y uso de nuevas tecnologías y el constante cambio en el que vivimos han incidido en el rol que desempeña la administración escolar y por lo tanto el director. Actualmente tanto al docente como al director se les exige más.

2.3 Gestión Escolar

Lo mencionado en el punto anterior, aunado a que la educación es un reto interminable, ya que los problemas que se presentan en la actualidad son los mismos que se han presentado siempre, han dado paso al surgimiento de un modelo emergente educativo. En este modelo se le da importancia vital a la resolución de problemas desde donde se originan, y aquí es precisamente donde se involucra a la escuela y a sus actores principales que conlleven a una mejora en la calidad de la educación.

De acuerdo al modelo mencionado con anterioridad, Elizondo (2001) define a la gestión escolar como la conducción y dirección del sistema educativo hacia logros de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes

se abocan a privilegiar las tareas académicas que implica la realización del proceso enseñanza aprendizaje, como fin principal de la educación. Por lo tanto, este modelo ha tomado algunas características del modelo burocrático, tales como calidad, competencia y excelencia y los ha incorporado al ámbito pedagógico.

Las premisas principales del modelo de gestión escolar son:

- Participación democrática, es importante contar con la participación con los miembros de la comunidad educativa (docentes, alumnos, padres de familia y comunidad) para definir la educación que brinda el sistema educativo.
- Autonomía, cada escuela debe de organizar y tomar decisiones para enfrentar sus problemas educativos.
- Liderazgo, es importante que la dirección involucre en la toma de decisiones a los encargados de la tarea educativa.
- Organización escolar, es importante realizar una reorganización de actividades, de distribución de papeles, de formas de participación, de autoridad, de la forma en que se lleva a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje. Una nueva cultura educativa.
- Planeación y evaluación escolar, modificación de procesos para el cambio y mejoramiento de la vida escolar.

2.4 El papel del director en la actualidad

González (2003, p. 227) define lo que es un director de escuela de la siguiente manera:

El director es la persona que debe de organizar y coordinar la actividad general del centro (gestionar tiempos, recursos, participación, etc.), al tiempo que se espera de él que muestre el camino a seguir para llevar a buen fin la actividad principal del centro que no es otra que la enseñanza y educación de los niños y jóvenes.

En este sentido, se puede decir que el director debe de estar al pendiente de todo lo que acontece dentro de la escuela. Tiene que ser líder en el ámbito pedagógico, pero además contar con los conocimientos necesarios para que la institución sea administrada de manera eficiente. Por otra parte debe de ser un ejemplo para todos los miembros de la escuela, por lo tanto, se debe de conducir con congruencia y rectitud. Aunado a lo anterior es un mediador y comunicador entre todos los actores de la escuela (docentes, alumnos y padres de familia). Elizondo (2001) menciona que otra tarea importante en el quehacer del directivo es conocer el contexto social, pues esto le permitirá crear un puente entre las estrategias de la política educativa y las necesidades de su escuela, su comunidad y su país.

Por otra parte, Elizondo (2001, p. 46) describe el papel que juega el director dentro del cambio educativo y la importancia de su relación con la comunidad y autoridades:

Los directivos son agentes de cambio, claves para la transformación escolar; de su participación depende que la escuela se fortalezca en sus dos principales sustentos: el trabajo docente y la organización colegiada para la toma de decisiones. Es por eso que el trabajo directivo debe trascender la escuela y articularse con la comunidad y con las autoridades educativas y gubernamentales.

Murillo y colaboradores (citado por De Vicente, 2001, p. 181) clasifican lo que hace el director bajo dos rubros: a) funciones de gestión y administración; y b) las que corresponden al liderazgo educativo y de la enseñanza. Para fines del presente trabajo se tomará la clasificación mencionada anteriormente.

Es importante señalar que para que se de un liderazgo escolar eficaz se requiere de un equilibrio entre los aspectos administrativos y educativos en el trabajo de los directivos.

2.4.1. Funciones de gestión y administración.

De acuerdo con Murillo y colaboradores (citado por De Vicente, 2001, p. 181), es a este tipo de funciones a las que el director tiende a dedicar más tiempo. La lista de actividades incluidas en este rubro es interminable, por citar algunas: preparación y actualización de la documentación, administración del personal, elaboración y control de horarios de clase, gestionar el equipamiento, gestionar todo lo relacionado con los alumnos, etc.

La mayoría de estas actividades son decididas por las autoridades escolares, en este caso la Secretaría de Educación Pública, de ella emanan la calendarización de la mayor parte de las actividades y es dicho órgano quien toma la mayor parte de las decisiones. Esta situación deja al director poco espacio para poder tomar decisiones al respecto, ya que cualquier modificación o cambio debe de ser autorizado previamente por el órgano antes mencionado.

“El director es considerado fundamentalmente como un gestor cuyas funciones básicas en el centro escolar son las de elaborar (programar y planificar), ejecutar (tomar decisiones) y evaluar el funcionamiento de la organización” (González 2003, p. 228).

2.4.2. Liderazgo pedagógico

En esta actividad es donde se encuentran implicadas las actividades de enseñanza aprendizaje. De Vicente apunta que, “esta labor comprende un examen minucioso de información, valoración y evaluación, una visión y una orientación de futuro, establecimiento de metas y el llevar a cabo la mejora y el cambio” (2001, pp. 181 y 182).

En esta faceta es donde desarrollará la faceta de líder. Aquí el director realiza tareas con la finalidad de influir en los demás y lograr que las cosas se hagan de un modo diferente y así la organización pueda mejorar.

El director deberá de ejercer muchas conductas en su papel de líder pedagógico, De Vicente (2001), las ha agrupado en las siguientes categorías:

- a) Capacidad de consenso.
- b) Persona que facilita la comunicación y la colaboración entre los profesores de forma que haya intercambio de experiencias.
- c) Implicación de los padres e información para ellos.
- d) Preocupación por los alumnos.
- e) Información y actualización de él y de los componentes de su centro.

2.5. Las relaciones del director con los actores escolares y su entorno

Por el tipo de papel que desempeña dentro de la institución, el director mantiene relaciones con todos los actores de la vida del centro escolar (profesores, alumnos, padres de familia y con algunas instituciones o miembros de la comunidad).

González (2003) señala algunas funciones que le competen al director, dentro de las cuales podemos encontrar algunas que implican relaciones con los demás, como son:

- Es el máximo responsable de promover y fortalecer las relaciones con el entorno del centro.
- Debe promover la innovación de los métodos pedagógicos y en la evaluación de alumnos y profesores.
- Debe ser mediador entre las reformas externas y el centro.
- Se le demanda que informe a los padres sobre los objetivos, planes y programas vigentes en el centro.

2.5.1 Relación con los profesores

El director mantiene una estrecha relación con el profesorado, pues es responsable directo por el desempeño de éste último.

Debe de promover el desarrollo y la formación del docente, en todos sus ámbitos, tanto personal como profesional. Por otra parte debe de evaluar su desempeño, tarea que no se vislumbra nada fácil, ya que su cargo es transitorio y esta actividad despierta mucho recelo por parte de los demás maestros.

San Fabián y otros (citados por de Vicente, 2001, p. 191) sostienen que el director puede contribuir a potenciar actividades de formación que orienten el trabajo de los docentes hacia la reflexión del currículo y de esta manera fomentar la dimensión evaluativa de los profesores, que cada uno evalúe su actividad diaria. Entonces el director podrá dar seguimiento de que los profesores estén apuntando diariamente todo lo que hacen en clase y los podrá asesorar.

De Vicente (2001, p. 191) comenta lo siguiente acerca de la evaluación y el director:

El tipo de evaluación al alcance del director es aquella que oscila entre la técnica, basada en los resultados y la procesual. Lo ideal es que el director decida en forma consensuada con los profesores. Probablemente la elección del método de evaluación estará acorde con su estilo de dirección.

Además De Vicente (2001) menciona que para que la función directiva se ejerza de manera satisfactoria en el aspecto relativo a la evaluación, es necesario que abarque dos puntos: procedimientos de evaluación de la enseñanza (alumnos, curriculum, profesores y centro) y los de autoevaluación de los profesores.

Es importante que en el aspecto de evaluación, el director y su equipo ejerzan su liderazgo educativo, de manera que orienten a los profesores en cuanto al modelo educativo con la finalidad de cumplir con la misión de la institución. Además de proporcionar a los docentes una retroalimentación individualizada. A este respecto De Vicente (2001, p. 192) señala que:

El trabajo de los profesores y su rendimiento es tan importante como el de los alumnos y es parejo al rendimiento de éstos. Cualquier técnica de evaluación del profesorado gira en torno al trabajo del profesor por lo que sirve para la corrección de deficiencias y para allanar el camino en el perfeccionamiento y mejora del profesor.

2.5.2 Relación con los alumnos

Los alumnos son la esencia de las escuelas, pues sin ellos no justificaría su existencia y por lo tanto tampoco la del director, ni la de los docentes. El director debe de marcar una diferencia en la educación de los alumnos. Es importante que vigile que los alumnos reciban los conocimientos necesarios para que se dé efectivamente el

proceso de enseñanza aprendizaje y se asegure de que reciban un trato adecuado por parte de los profesores.

La forma en la que el director puede garantizar que lo anteriormente señalado se logre, es el análisis del proceso de enseñanza aprendizaje, sus resultados y logros. De Vicente (2001) menciona que los directores eficaces son los que recaban información necesaria sobre los resultados y progresos de los alumnos de manera individual y dan retroalimentación para encontrar soluciones que lleven a una mejora en su desempeño. A través de este tipo de evaluación es la manera en que el director puede obtener una imagen de cómo va avanzando la escuela y si el desempeño de los profesores es el adecuado.

Otro aspecto importante, es que el director se relacione con todos los alumnos de la escuela, que no lo vean como una figura lejana, muchas veces insensible a sus necesidades y deseos. Que también en este sentido el director ejerza su liderazgo, que sea líder también para sus alumnos, para que ellos lo sigan con gusto.

2.5.3 Relación con los padres de familia

Los padres de familia son miembros clave de cualquier institución educativa, ya que son los dirigentes de su propia familia. De Vicente (2001) menciona que la familia organiza y regula los procesos mediante los cuales se aprenden modos de desenvolverse, para ello es importante la investigación sobre lo que acontece en el entorno familiar y comunitario en las prácticas educativas escolares. La información que reciben los niños, durante sus primeros años, viene del ambiente familiar, por lo que la familia se convierte en un medio para el desarrollo de aprendizajes.

La interacción entre la escuela y la familia es un aspecto básico del desarrollo de los alumnos. Desgraciadamente este contacto es casi nulo, y si se da no es como debería de ser. Existen muchas razones por las cuales ambas instituciones deben de entenderse, ya que como De Vicente (2001, p. 241) señala, “comparten importantes responsabilidades en la educación de los niños: socialización, desarrollo cognitivo, desarrollo afectivo, desarrollo de habilidades sociales, así como la difusión de aquellos valores que defiende la sociedad”. Por lo cual la relación entre la familia y la escuela debe de estar fundada en el conocimiento mutuo.

En esta relación, es papel del director el calibrar la participación, atendiendo a cuestiones tales: cómo preparar a la familia para colaborar con la escuela, ver qué aspectos puedan aportar que contribuyan al enriquecimiento de la institución y verificar si las relaciones que se van a formar entre la familia y los profesores aportarían aspectos favorables. De Vicente (2001) resume dicha función de mediación en facilitar las relaciones entre ambas instituciones, ayudando a construir espacios de complementariedad, que consoliden el ejercicio de comportamientos éticos de ambas partes, en razón de su naturaleza y sus funciones.

2.6 La Dirección y el liderazgo

El reto más grande del director es tratar de guiar a un gran número de personas miembros de la escuela, con la finalidad de que consigan los objetivos educativos en un esfuerzo de equipo, colaborando unos con los otros.

Para que el directivo pueda hacer la transición de un ejercicio administrativo a uno colegiado, es necesario que asuma la dirección y la coordinación de esfuerzos como

un líder. Elizondo (2001) menciona que para lograrlo necesita una serie de conocimientos y habilidades, que se conjuntan en tres grandes grupos:

- **Habilidad técnica.** Se refiere a procedimientos, técnicas y métodos de gestión educativa. En el caso del directivo escolar, se refiere al nivel de comprensión y análisis de las políticas educativas internacionales, nacionales y estatales; comprensión de su contexto, y conocimientos de manuales de operación, reglamentos, disposiciones oficiales y los problemas de las escuelas y de la comunidad. Además de conocimientos en pedagogía, programas de estudios, sistemas de evaluación educativa y de aprendizaje.
- **Habilidad conceptual.** La capacidad de ver a la escuela como un todo interrelacionado. Existen funciones que dependen unas otras y algunas que interactúan entre sí. Con esta habilidad el director puede explicar fenómenos no como hechos aislados, sino como situaciones que se derivan de varias causas.
- **Habilidad Humanística.** Se refiere esencialmente a la manera de relacionarse con otras personas. Esta habilidad es la que permite al director funcionar de manera efectiva como líder de un grupo y así lograr la cooperación para la consecución de las metas educativas. También incluye las habilidades necesarias para mantener una buena comunicación, para el trabajo en equipo, para manejar conflictos, etc.

2.6.1 El Liderazgo, características y tipos

Durante años se ha discutido acerca de cuáles son las características que debe de tener una persona para que sea un líder eficaz. Son muchos los autores que enlistan los

atributos ó habilidades para el liderazgo, en los listados propuestos por los mismos, existen muchos que son comunes. Además a lo largo del tiempo estos han ido evolucionando, al igual que el concepto de líder.

Warren Bennis (citado por Boyett y Boyett, 1999, p. 3) elaboró una lista de los ingredientes básicos del liderazgo:

- Visión
- Pasión
- Integridad
- Confianza
- Curiosidad
- Osadía

Por otra parte, Stephen Covey (citado por Boyett y Boyett, 1999, p. 7), enuncia lo que son las ocho características perceptibles de los líderes centrados en sus principios:

- Aprendizaje continuado
- Orientación de servicio
- Irradia energía positiva
- Cree en otras personas
- Lleva una vida equilibrada
- Ve la vida como una aventura
- Sinergia
- Comprometido con el ejercicio físico, mental, emocional y espiritual para autorrenovarse.

Vistos los anteriores listados de atributos expuestos por dos autores diferentes, se puede observar la evolución de los conceptos enunciados. El listado de Covey contiene atributos adecuados a los nuevos tiempos. La necesidad de ser una persona actualizada, informada, en constante aprendizaje; tener una actitud de servicio a los demás; ser una persona positiva, sacar cosas beneficiosas de situaciones negativas; confiar en los demás, creer que son capaces de realizar tareas importantes; creer en el trabajo en equipo; el creer que el todo es más importantes de la suma de las partes.

Por otra parte Bryman (citado por De Vicente, 2001,p. 36) señala tres características definitorias del liderazgo: es un *proceso* mediante el que se ejerce *influencia* con el fin de alcanzar determinados *propósitos*.

Cada autor propone una lista interminable de atributos y muchos incluso se contradicen entre ellos. John Gardner (citado por Boyett y Boyett, 1999, p.12) sostiene que los atributos que necesita un líder dependen del tipo de liderazgo que tenga que ejercer, el contexto, el modo de ser de los seguidores, etc.

Por otra parte Manfred F. R. de Vries (citado por Boyett y Boyett, 1999, p. 12) escribió: “Muchos investigadores estarían de acuerdo en afirmar que rasgos como la diligencia, la energía, la inteligencia, el dominio, la autoconfianza, la sociabilidad, el estar abierto a experimentar, el conocimiento de tareas relevantes y la estabilidad emocional son importantes”.

Pero quien se acerca más a la realidad es Peter Drucker (citado por Boyett y Boyett, 1999, p. 12) al afirmar que el único rasgo de la personalidad que todos los líderes eficaces tienen en común es el carisma. Esta afirmación es la más sensata, pues

puede ser que muchas de las características mencionadas por los diversos autores sean compartidas por algunos líderes, más no por todos.

Por otra parte es importante señalar que la gran diferencia, entre quienes son líderes y quienes no lo son, está en tener seguidores de buena voluntad. Warren Blank (citado por Boyett y Boyett, 1999, p.13) dice: “Los seguidores son el elemento fundamental que define a todos los líderes en todas las situaciones”.

2.6.2 El líder, ¿nace o se hace?

Antiguamente se pensaba que un líder nacía con dichas características, que era una cuestión nata, sin embargo al transcurrir de los años ese pensamiento cambio.

Actualmente se considera que si se puede aprender a ser líder, incluso en casi todas las universidades se imparten cursos de liderazgo. Sin embargo Boyett y Boyett (1999, p. 46), afirman lo siguiente:

Podemos aprender fácil y rápidamente las técnicas, las habilidades, las formas de comunicarnos y demás. Podemos dominar las teorías, las estrategias y las tácticas del liderazgo que se enseñan en cursos y seminarios. Lo que no podemos adquirir fácilmente son los sentimientos, las intuiciones, las emociones, las sutilezas, los deseos, la empatía, la euforia que nos harán líderes.

Boyett y Boyett (1999) proponen un proceso de aprendizaje de liderazgo, que es prolongado y procede de la siguiente manera:

- Los genes y las experiencias de la primera infancia proporcionan la disposición para el liderazgo.

- Una educación en humanidades configura la extensa base del conocimiento.
- La experiencia proporciona sabiduría que se deriva de poner en práctica el conocimiento.
- La formación pule el comportamiento en áreas específicas, como puede ser la comunicación.

Lo anterior nos lleva a concluir que los líderes no nacen, se hacen. Su formación se realiza a través de un proceso largo, que abarca muchas áreas que se deben de trabajar a conciencia con la finalidad de adquirir y poner en práctica las características mencionadas a lo largo del presente apartado.

2.6.3. Tipos de Liderazgo

Existe una variedad de autores que proponen diferentes tipos de liderazgo, pero la que se considera completa es la clasificación hecha por Leithman y otros (citados por De Vicente, 2001, p. 37), que ha agrupado los conceptos de liderazgo en seis categorías:

- a. Liderazgo instructivo. En este tipo de liderazgo, la atención del líder se centra en las conductas que tienen los profesores durante las acciones que afectan el aprendizaje de los alumnos. Su influencia se asigna a personas que ocupan puestos administrativos formales, es especial al director escolar.
- b. Liderazgo transformacional. Este abarca los conceptos del liderazgo “carismático”, visionario” o “cultural”. Burns (citado por De Vicente, 2001, p. 38), dice que es un proceso en el que los líderes y los seguidores se elevan a

niveles más altos de moralidad y motivación. Su influencia se encuentra en las capacidades de los miembros de la organización.

- c. Liderazgo moral. El término incluye los conceptos “normativo”, “político/democrático” y “simbólico”. Su influencia y centro de estudio se encuentran en el mundo de los valores, de lo bueno y lo correcto.
- d. Liderazgo participativo. Tiene como cualidad central el trabajo de grupo. Tomar decisiones en grupo. Tiene su influencia en el conocimiento experto y derecho a elegir y desempeña un papel crítico en la realización de decisiones.
- e. Liderazgo administrativo o gerencial. Se basa en las funciones, tareas y conductas de los líderes, cuya realización depende de la facilitación del trabajo de los miembros de la organización. Su influencia se encuentra en las posiciones de poder que se ocupan dentro de la organización.
- f. Liderazgo contingente. Incluye los estilos de liderazgo y los procesos para resolver problemas de los líderes. Lo relevante de este punto es la respuesta que dan los líderes a los problemas singulares a los que se enfrentan y su acción dependen del contexto en que se presenten dichos problemas.

Estos son algunos tipos de liderazgo, quizás de los más conocidos; sin embargo existen otras categorías.

En los últimos años se ha desarrollado una visión del director como líder cultural de la escuela. Tal como lo menciona González (2003, p. 229):

La noción de liderazgo cultural se desarrolla en el contexto de una visión de la escuela como una organización que no funciona siempre de modo racional, que se define más bien por estar débilmente articulada, en la que no sólo son importantes la estructura y lo explícito, sino también los significados, interpretaciones, creencias, etc., que sus miembros desarrollan en ella.

En el siguiente apartado se tratará a fondo la manera en la que impacta el estilo de liderazgo empleado por el director.

2.6.4. Impacto del estilo de liderazgo del directivo

Elizondo (2001) refiere que la mayor parte de los centros educativos considerados como eficaces cuentan con un director que ejerce un estilo de liderazgo definido, que estimula y motiva, que integra esfuerzos, pero sobre todo que se centra en el logro de objetivos compartidos.

Las características del director eficaz encajan en su mayoría, en el tipo de liderazgo denominado transformacional, que se menciona en el apartado anterior, pero que en este punto se describirá de manera más detallada.

De acuerdo con Bass (citado por Elizondo, 2001, p. 70) los líderes de tipo transformacional, concentran objetivos a largo plazo; hacen hincapié en la importancia de determinados valores que aspiran implantar y que desean que sus colaboradores adopten; procuran transformar las estructuras en la que se desempeñan con la finalidad de que éstas se adecuen a los valores que promueven en el grupo; y motivan a las

personas a que trabajen con ellos con la finalidad de que se comprometan en su propio desarrollo y en su preparación profesional.

Sin embargo, es también necesario mencionar el liderazgo de tipo transaccional, que es el contraste del estilo anteriormente enunciado. Este tipo de liderazgo, de acuerdo con Elizondo (2001, p. 71), “se caracteriza por basar las relaciones entre líder y sus colaboradores en el reconocimiento y la recompensa o sanción, con los que aquél incentiva la conducta de éstos en función del grado en el que han alcanzado los objetivos establecidos”. Este tipo de liderazgo es la contraparte del transformacional y se identifica con las organizaciones educativas tradicionales. De acuerdo con Bass (citado por Elizondo, 2001, p. 71) el liderazgo transaccional se manifiesta de dos formas: como esfuerzo eventual (se prometen recompensas cuando se cumplen las tareas y se alcanzan logros) y como castigo eventual (se sanciona por no cumplir con tareas o no alcanzar ciertos objetivos marcados).

El director de escuela, que ejerce el liderazgo transformacional, desea convertir en líderes a sus profesores. Desarrolla los talentos, capacidades y conocimientos de estos de manera que su trabajo les resulte satisfactorio y así mejoren su desempeño.

Bass (citado por Elizondo, 2001, p. 73) afirma que un directivo con liderazgo transformacional tendrá mayor impacto en la eficacia de la escuela que un líder netamente transaccional, pero que es necesario, como medida para mantener un poco el control de la institución. Entonces se puede concluir que un buen director es aquél que pueda equilibrar el uso de ambos tipos de liderazgo en su gestión.

2.7 El director y el cambio educativo

El director de la escuela juega un papel importante en el cambio educativo, al ser un agente de la transformación dentro de la institución. Para poder comprender esto es necesario analizar la situación actual del director y ver los esfuerzos que éste realiza para lograr que el cambio tan anhelado se presente.

Fullan (1997) señala que las descripciones acerca del rol del director subrayan las responsabilidades del liderazgo instructivo del director –facilitar el cambio, ayudar a que los maestros trabajen juntos, evaluar y proseguir la mejora escolar, etc.-. Sin embargo a lo que los directores dedican su tiempo en realidad es el mejor indicador de su impacto en la escuela.

En relación con lo anterior, Wolcott (citado por Fullan, 1997, p. 130) descubrió que el director ocupaba todo su tiempo en encuentros personales uno a uno, juntas y llamadas telefónicas.

Por otra parte, Martin y Willower y Peterson (citados por Fullan, 1997, p. 130 y 131) encontraron también que los días laborales de los directores eran discontinuos, caracterizados simultáneamente por brevedad, variedad y fragmentación. Demostraban una tendencia a atender la situación más inmediata y presionante. Invertían poco tiempo en una planeación reflexionada.

Sarason (citado por Fullan, 1997, p. 131) observa que el tiempo de la mayoría de los directores se dedica a asuntos administrativos domésticos y a mantener el orden. Mientras que House y Lapan (citados por Fullan, 1997, p. 131) resumen la situación así:

El director no tiene conjunto de prioridades, excepto el procurar que los problemas menores no lleguen a ser importantes. La suya es una tarea continua de manejo crisis. Esta respuesta global a cualquiera y a todas las dificultades significa que nunca tiene tiempo, energía o disposición para elaborar o realizar una serie de planes propios premeditados y bajo estas condiciones el director no puede ser agente o líder de cambio.

Existen diversas fuentes que hacen que el director se sienta insatisfecho con su trabajo, entre los que se puede mencionar están: la existencia de reglamentos y la administración, la falta de logros, realizar sacrificios en su vida personal, pocas oportunidades de progreso, la falta de responsabilidad y la falta de apoyo de los superiores.

También se ha encontrado evidencia que confirma las condiciones de sobrecarga y fragmentación en el papel del director. Fullan (1997) menciona que el énfasis en su trabajo estaba orientado al mantenimiento: a) Control disciplinario de los adultos; b) Mantener las influencias externas (oficina central, padres etc.) bajo control y satisfechas; c) mantener a raya los conflictos del personal; y d) vigilar que la escuela cuente con los materiales adecuados, personal, etc.

“Aun cuando el estilo difiere, el papel administrativo del liderazgo que no proporciona instrucción, ha dominado la conducta de los directores” Cuban (citado por Fullan, 1997, p. 135). En la actualidad las necesidades son otras. Al director se le está pidiendo que cambie su papel y que adopte un liderazgo activo dentro de la escuela. Pero como todo cambio esto puede traer consigo pros y contras, y el director ha tenido muy poca preparación para reflexionar acerca de esto.

Louis y Miles (citados por Fullan, 1997, p. 140) enlistan los principales “motivos de acción” para el “liderazgo” y la “administración” para el cambio. Los aspectos de liderazgo comprenden: a) la expresión clara de una visión; b) la consecución de propiedad compartida; c) la planeación evolutiva. La función administrativa se ocupa de: a) la negociación de demandas y asuntos de recursos con el entorno; y b) el manejo coordinado y persistente de problemas.

Existen diferentes estilos de liderazgo, pero los directores eficientes, en la investigación de Wilson y Corcovan (citados por Fullan, 1997, p.141), todos se centran en el liderazgo activo, la motivación del personal, la motivación de los estudiantes, el contacto con la comunidad y mejora constante de la escuela.

Por otra parte es importante mencionar, que Leithwood y Steinbach (citados por Fullan, 1997, p. 142) sugieren que el impacto de los directores se puede sentir mediante sus acciones:

- a) Al generar mejores soluciones a los problemas de la escuela.
- b) Al fomentar el compromiso de los maestros para implementar esas soluciones.
- c) Al promover la capacitación del personal a largo plazo.

A manera de conclusión es relevante mencionar que el papel del director es un tema muy complejo, pues existen muchos factores que influyen en el mismo. No existe un manual que describa con exactitud las funciones que el director deba desempeñar. Sin embargo, por el solo hecho de ser director asume la responsabilidad de estar al pendiente de todo lo que ocurre dentro del centro escolar.

Hay aspectos que son muy importantes para que dentro de la institución todo marche sobre ruedas, además que reine un ambiente de cordialidad y armonía, que se vea reflejado en el desempeño de los docentes y de los alumnos, y en la activa participación de los padres de familia dentro de la escuela.

El papel del director es dual, ya que es gestor y líder al mismo tiempo. Esto es que debe ser la persona que se encargue de los aspectos administrativos y académicos de la escuela, pero también debe de considerar la parte humana de sus profesores, de sus alumnos y de los padres de familia. Debe ser sensible a sus necesidades, para que de esta manera ejerza un liderazgo sobre ellos.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se llevó a cabo en tres escuelas primarias del sector privado ubicadas en la ciudad de Tampico, Tamaulipas.

Para el proceso de recolección de datos se emplearon los siguientes instrumentos:

- a) Entrevista de formato semi-estructurado con preguntas abiertas. Esta se aplicó a los directores de cada escuela, con el propósito de recabar la mayor cantidad de información posible sobre las funciones que desempeñan, su concepto de liderazgo, sus relaciones con los alumnos, profesores y padres de familia, además de las estrategias en la realización de su trabajo, entre otros puntos.
- b) Cuestionario con preguntas abiertas. Este se aplicó a los profesores de las escuelas, de manera grupal, en cada escuela, con la finalidad de conocer su punto de vista acerca del papel que desempeña el director, en cuanto al liderazgo, a sus funciones, a los problemas que se le presentan, estrategias que emplea y el contacto que mantiene con los demás actores escolares.
- c) Grupos de enfoque con padres de familia y alumnos del quinto y sexto grado de primaria. Se llevaron a cabo con la intención de conocer la opinión y la percepción que, tanto los alumnos como los padres de familia tienen del director. Para lo cual se les realizó una serie de preguntas abiertas (Ver Anexo 4), con las cuales expresaron su juicio al respecto.

Los objetivos de los instrumentos de evaluación son los siguientes:

- Conocer las funciones más importantes del director o directora.
- Conocer si el director o directora es un líder educativo.
- Conocer la definición de líder educativo.
- Conocer las características personales y profesionales del director o directora.
- Conocer los problemas más graves que enfrenta el director o directora.
- Conocer las principales estrategias que emplea en su trabajo.
- Conocer los factores que facilitan su trabajo.
- Conocer el tipo de contacto que mantiene con los maestros, alumnos, padres de familia y la comunidad en general.
- Identificar las características que debe de poseer el director o directora ideal.

La coordinadora del proyecto, Dra. Kathryn Ann Singh Wood, fue quien diseñó los instrumentos, asimismo proporcionó indicaciones sobre cómo aplicarlos, el número representativo de personas a quienes se les aplicarían, además de cómo se realizaría el vaciado de los datos con la finalidad de obtener información de utilidad a la investigación. La recolección de datos se realizó durante los meses de agosto y septiembre del 2007.

En la escuela primaria 1, se concertó una cita para realizar la entrevista a la directora, esta fue en su oficina, por la mañana de un día hábil. Se dispuso de una hora y media para su realización. En lo que respecta al cuestionario hecho a la subdirectora, se le aplicó en un día hábil, previa cita, buscando que no existiera ninguna distracción. Se logró que 12 profesoras de las 19 que laboran en la primaria contestaran el cuestionario, esto se hizo en las horas que dichas maestras disponen para la preparación de sus clases. El grupo de enfoque para los padres de familia se llevó a cabo en una sala de la escuela. Se les citó por la mañana, después de que dejan a sus hijos, acudieron 7 padres de familia, de los cuales fueron 6 mujeres y 1 hombre. En cuanto al grupo de enfoque realizado con los alumnos se llevó a cabo al mediodía, antes de su hora de salida, y se incluyó en el mismo a 12 alumnos, entre niños y niñas, de quinto y sexto año de primaria.

En la escuela primaria 2, la entrevista con el director se llevó a cabo en su oficina un sábado al mediodía, teniendo una duración de una hora aproximadamente. Es importante señalar que en esta entrevista sólo se pudieron tomar anotaciones, pues el director no permitió que se grabara en audio. En lo que respecta al cuestionario a los profesores, no fue posible reunirlos a todos, pues su planeación estaba saturada, de manera que fue necesario asistir durante cuatro días a los descansos de los mismos para realizar la aplicación de dicho instrumento. Se logró que 25 profesores lo respondieran. A los padres de familia se les citó un día por la tarde y acudieron al grupo de enfoque un total de 6, entre los cuales se encontraban 5 mujeres y 1 hombre. La escuela facilitó una

sala para llevarlo a cabo. En cuanto a los alumnos, se cedió una hora de su clase de educación artística de 12 alumnos de quinto y sexto.

En la escuela primaria 3, la entrevista con la directora se efectuó por la tarde, teniendo una duración de una hora y veinte minutos aproximadamente. A los profesores se les reunió en una sala, un día temprano por la mañana, antes de que entrarán a dar su clase, logrando aplicar 19 cuestionarios. En lo que refiere al grupo de enfoque con padres de familia, este se llevó a cabo previo a su junta general. Acudieron 6 padres de familia, 4 mujeres y 2 hombres. Para la realización del grupo de enfoque con los alumnos, se permitió disponer de una hora de clases y participaron 12 alumnos de quinto y sexto de primaria.

Es importante agregar que fue un trabajo difícil lograr la aplicación de los instrumentos dentro de las escuelas, pues de entrada es un poco problemático lograr reunir a tantas personas, hablando de alumnos, maestros y el director, pues los tiempos libres de los que disponen no son muchos. Por otra parte, en cuanto a los padres de familia, muchos se muestran apáticos para participar, pero se debe de reconocer que el esfuerzo realizado es muy valioso.

	Escuela Primaria 1	Escuela Primaria 2	Escuela Primaria 3
Directores (entrevista)	1	1	1
Subdirectora y profesores (cuestionario)	13	25	19
Alumnos (grupos de enfoque)	12	12	12
Padres de Familia (grupo de enfoque)	7	6	6

Fig. 1. Concentrado de número de personas entrevistadas/cuestionadas.

CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal de este capítulo, es el de presentar la información recabada en tres escuelas privadas de educación básica ubicada en la ciudad de Tampico, Tamaulipas.

Para obtener los datos que aquí se presentarán se emplearon instrumentos proporcionados por la Dra. Kathryn Singh Wood, titular del proyecto de investigación, los cuales consisten en lo siguiente: entrevistas a los directores, cuestionarios a subdirectores, coordinadores y personal docente, así como una serie de preguntas que sirvieron de apoyo para la realización de grupos de enfoque con alumnos y padres de familia.

El objetivo de los instrumentos mencionados en el párrafo anterior, fue recabar la opinión acerca de la función del director, sus fortalezas y debilidades, su rol como líder educativo, su relación con los alumnos, con los padres de familia, con la comunidad en general, así como su impacto en la institución, además de esbozar las características del director ideal.

Con la finalidad de resguardar la confidencialidad de la información recabada, los nombres de las instituciones, así como de los directores permanecerá en el anonimato, así que para fines del presente trabajo, la denominaremos únicamente como escuela 1, 2 y 3.

4.1. Escuela 1

Es un colegio católico mixto que se encuentra ubicado en la ciudad de Tampico, Tamaulipas. Fue fundado en el año de 1941. A la fecha cuenta con 511 alumnos en la primaria, que son atendidos por la directora general, la directora de sección, una subdirectora, tres coordinadoras y 19 maestras. La directora es una religiosa que cuenta con muchos años de experiencia en el puesto.

A los alumnos se les ofrece la educación bilingüe, además de una amplia gama de actividades extracurriculares, así como deportivas. Cabe mencionar que esta institución obtuvo el primer lugar a nivel estatal en la prueba ENLACE.

4.1.1. Directora. Durante la entrevista realizada a la directora define que sus funciones más importantes son: la principal responsable de organizar lo necesario para mantener a la sección primaria en óptimo nivel de funcionamiento, de modo que todos los miembros de la Comunidad Educativa alcancen satisfactoriamente sus objetivos.

Otra función importante es la de mantener entrevistas con la subdirección de Primaria; con los Coordinadores de Educación en la Fe, Estudio, Disciplina, Inglés, Deportes, Computación, etc. para evaluar, animar, coordinar actividades, etc.

La directora, además, proporciona atención a los maestros; a los alumnos que lo solicitan, o que, desde su perspectiva así lo requieran. Visita a los grupos con determinada frecuencia y atiende a los padres de familia.

La mayor parte de su tiempo lo dedica a las siguientes actividades: Revisar y firmar documentos, preparar reuniones con maestros, programar y evaluar, organizar eventos y hacer entrevistas con maestros, alumno y padres de familia. Considera que su

tiempo es empleado de manera efectiva, ya que los resultados obtenidos hablan por sí mismos.

Si pudiera rediseñar su trabajo, dejaría todo tal como está, lo único que le gustaría sería poder tener más tiempo para poder acercarse de manera personal a los alumnos.

Se visualiza como un líder educativo, ya que cree tener influencia sobre las personas a las que trata. Para ella un líder educativo es la persona que puede influir en el mejoramiento de las personas.

Las características que mejor la definen como un líder en su escuela son: la puntualidad, la organización, atender con amabilidad a las personas, tratar de dejar una enseñanza positiva en las personas, conservar siempre el buen humor y mostrarse acogedora todo el tiempo, resolver de la mejor manera todas las situaciones y dificultades, y analiza los errores cometidos y busca la mejor solución a los mismos.

Los problemas más grandes a los que se enfrenta son la agresividad de algunos niños, la cual se puede controlar o por lo menos atenuar, con una terapia de autoestima que le gustaría aplicar. Por otra parte, está el aspecto académico, que hay algunos niños que no mejoran teniendo la capacidad para hacerlo.

Las principales estrategias que emplea en su trabajo son tratar de estar cerca del personal, interrogándolos sobre su bienestar y el trabajo, sus logros y dificultades, motivándolos para que puedan conseguir sus objetivos. Con esos contactos obtiene un panorama general del estado de la primaria y dicho panorama le da una visión del avance.

Definitivamente involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela, delega en las coordinadoras las responsabilidades propias de su área. La consulta sobre algún cambio que considere se necesita realizar en su campo y la decisión se toma de acuerdo a la mejor opción presentada. El trabajo así funciona muy bien, pues dos cabezas piensan mejor que una.

En cuanto a contribuir en los resultados de la escuela, ella considera que si contribuye, ya que impulsa, tranquiliza, une, apoya al personal, a los alumnos y a los padres de familia, además de dar pautas que contribuyan a solucionar problemas. Ella cree que podría contribuir más si no hubiera tantos departamentos, como el de inglés, el de computación y el de deportes.

Manifiesta que tiene las herramientas necesarias para realizar su trabajo, el espacio y muchas veces el tiempo. Se siente contenta en su trabajo, mas no satisfecha pues le queda mucho por hacer.

En lo que refiere al contacto con los padres de familia, si tiene contacto: en grupo, individual, etc. Generalmente para hablar sobre sus hijos y en algunas ocasiones sobre su persona; relación de función o de amistad. Son muy importantes los padres en la escuela. En algunas ocasiones tratan de interferir en decisiones de la Dirección ‘ad intra’, y se les reubica para que tomen su lugar

4.1.2. Subdirectora. En el cuestionario aplicado a la subdirectora menciona que dedica su tiempo a asesorar a las maestras en el desempeño de su labor educativa. Supervisa que su trabajo vaya de acuerdo a la planeación, les proporciona el material necesario y las motiva para que trabajen siempre por el bien de los alumnos. Otro punto

importante es la formación en valores. Ella está de acuerdo en sus funciones y en la manera en la que distribuye su tiempo.

Considera a la directora una líder educativa, porque impulsa al personal a superarse siempre y las motiva constantemente. Anima, apoya, planea y corrige con oportunidad. Para ella un líder educativo es una persona que se preocupa siempre por impulsar la formación integral de los alumnos y busca formas para lograrlo.

Describe a la directora como una persona que se interesa siempre por cada una de las personas que trabajan en la escuela. Habla con los alumnos, se interesa por ellos, los felicita y los motiva para que se mejoren.

Sostiene que los problemas más grandes a los que se tiene que enfrentar la directora son: mantener la armonía y la cordialidad entre el personal docente, que los padres de familia entiendan que las sanciones y correcciones que se hacen a sus hijos no tienen otra finalidad que ayudarlos a crecer equilibradamente en todos los sentidos y que los alumnos vivan los valores cristianos, morales, éticos, cívicos que se les están inculcando.

Respecto a las estrategias que la directora emplea en su trabajo menciona que está en contacto y en comunicación constante con el personal. Apoya, orienta y observa. Promueve a los alumnos, los motiva y los hace reflexionar. Considera que la directora cumple de manera efectiva con sus responsabilidades.

La directora involucra a todo el personal docente y administrativo en el liderazgo de la escuela, dependiendo de la función que desempeña. Considera que sabe delegar y siempre está abierta al diálogo y a las opiniones de los demás.

Cree que contribuye a los resultados de la escuela porque siempre está al pendiente del desempeño de los maestros y alumnos. Dialoga y orienta, además de continuar con interés y apoyo todas las iniciativas.

Los factores que le facilitan el trabajo a la directora son la participación y responsabilidad de cada una de las maestras. En su opinión la directora está satisfecha con su trabajo, pero busca siempre el mejoramiento y la superación del personal y de los alumnos.

Para facilitar el trabajo de los maestros, se les da capacitación constante con la finalidad de obtener un mejor desempeño en la labor docente.

Por último menciona que la directora siempre está dispuesta a escuchar y atender tanto al personal como a los alumnos y padres de familia.

4.1.3. Alumnos. Durante el grupo de enfoque realizado con los alumnos de quinto y sexto semestre, éstos describen a la directora como una persona amable, gentil, buena, alegre y cordial. Les gusta como les habla y coinciden en que no hay nada de ella que les gustaría mejorar.

En cuanto al rol que desempeña mencionan que vigila los salones, habla con las maestras, está en la dirección, está en la prefectura y los recibe a la entrada del colegio. Dicen que los corrige y manifiestan que les gustaría que estuviera en el recreo.

En lo que respecta al contacto de la directora con los alumnos, las opiniones se dividen, pues por un lado unos manifiestan que les gustaría que tuviera mayor contacto con ellos y que platicara más con ellos; sin embargo por otra parte mencionan que si

platica con ellos, que les da lecciones y les cuenta historias. Todos coinciden en que la directora no influye en su desempeño, pues ellos están a cargo de sus calificaciones.

Del tipo de contacto que les gustaría que su directora tuviera con ellos, comentan: que nos vaya a ver a los salones, que nos ponga exámenes que nos ayuden en nuestra vida diaria. Les gustaría que los fuera a saludar en la mañana y que platicara más con ellos y sobre ella. Que les preguntara por sus calificaciones y sobre cómo se sienten en la escuela. Pero también hicieron mención, a que ella siempre está ahí.

En lo referente al contacto con los padres de familia, manifiesta que si lo hay y lo perciben de manera positiva. Dicho contacto se da principalmente en las juntas de padres de familia. Pero también mencionan que si no traen sus libros, se portan mal o sus calificaciones son bajas mandan llamar a sus papás para hablar con ellos.

Para ellos la directora ideal es una persona que sea amable, que tenga una comunicación constante con ellos, que les pregunte por sus familias y que siempre este ahí cuando la necesiten.

En cuanto a la diferencia entre administrador y líder, mencionaron que el administrador organiza, planea, hace estrategias y acomoda bien las cosas, mientras que el líder dirige y manda.

4.1.4. Padres de Familia. En el grupo de enfoque con padres de familia, éstos describen a la directora como una persona de gran calidez humana, ternura, confianza y familiaridad de frente a la relación que tiene con los niños. Identifica a cada alumno, sabe su nombre y hasta sabe quienes son sus papás. Toma muy en cuenta las opiniones de los alumnos y papás. Da mucha confianza a los niños, les platica y se involucra con

ellos. Demuestra mucha inteligencia, pues sabe manejar las situaciones delicadas. Sabe identificar la situación emocional de los niños y hasta de los papás. Es muy espiritual. Administrativamente, es muy organizada, lleva todo de manera muy ordenada.

Un área de oportunidad sería que responda un poco más a las inquietudes que se presentan en los padres de familia, respecto a la presencia de la adolescencia en los niños de quinto y sexto de primaria. Otra cuestión sería la ubicación de la oficina de la directora, pues comentan que no pueden tratar los asuntos con la privacidad suficiente, ya que afuera se encuentra la prefectura y todo se escucha.

Consideran que si es una líder, por su forma de ser, por su carácter. Es líder con niños, con maestros, independientemente de sus aspectos de fragilidad y ternura, es una persona muy fuerte y determinante. Todas las actividades extra clase que ella organiza (clases de Biblia, retiros, etc.) siempre están saturados porque las personas la siguen. Por otra parte, los niños en cuanto la ven, corren a saludarla. Tiene una gran capacidad de escuchar, de empatía, es determinante, también tiene mucho carisma y además es muy congruente.

En lo referente a lo que hace la directora, consideran que hace sus funciones porque se aboca a despertar el interés del niño por la escuela. Apoya mucho a los niños, tiene bastante comprensión hacia ellos. Por otra parte cuando un niño no puede con la escuela manda a llamar a los papás y les dice con sinceridad que este tipo de educación no es para su hijo. La mayor parte de su tiempo se lo dedica a los alumnos, a ayudarlos de manera personal, aplica mucho la psicología en los niños. Todos se mostraron de acuerdo en el rol que juega, pues tiene mucha vocación, se entrega de manera total a su

función. Sus funciones como directora están muy claras, delega tareas, atiende necesidades, no sólo académicas, sino también personales, pero sobre hay presencia de su parte, saben que cuentan con ella.

En lo que se refiere a la participación de los padres de familia en el colegio, manifiestan que si los involucran en cuanto al desarrollo académico de sus hijos, pero en otro tipo de actividades como asambleas, etc., ya no se involucran tanto. Al momento de entrada de los niños, ya no se les permite quedarse. Todas las invitaciones a eventos de creatividad, misas, etc., se las hacen a los niños y ellos nos la hacen a nosotros. Y les parece bien así, porque es el mundo de los niños, les sirve para hacerlos independientes. Mencionan que aunque sea de manera indirecta si se les toma en cuenta. También de manera voluntaria participan en vialidad y en otras actividades. Sin embargo manifiestan que a los papás de alumnos becados se les exhorta para que participen en las actividades del colegio, para que sea una ayuda recíproca.

Respecto al contacto con los niños, mantiene una estrecha relación. Incluso, en Navidad, ha llegado a llamarle a algunos de los niños. Se involucra de manera total con los alumnos, son su razón de ser. Platica mucho con ellos, los aconseja, los escucha. Por supuesto que influye en su desempeño, porque siempre está dispuesta a compartir experiencias y a dejarles una enseñanza positiva.

4.1.5. Profesoras. En el cuestionario aplicado a las profesoras, éstas manifiestan que dedican su tiempo a dar clases e interactuar con los alumnos en los aspectos académico y formativo. El platicar con los alumnos y escuchar su opinión. Califican y

corrigen errores. Observar a los niños en horas de vigilancia, que son a la entrada, en el recreo y en la salida de clases.

Dan prioridad a la formación integral de los alumnos, a su bienestar físico y mental. A cubrir los temas marcados en los programas de la SEP e internos.

La mayoría están de acuerdo en sus funciones y en que utilizan bien su tiempo. Quienes opinan lo contrario manifiestan que necesitan más tiempo para calificar y retroalimentar, así como para elaborar material didáctico.

Todas consideran a la directora como una líder educativa, por su gran experiencia, excelente desempeño, apoyo a las maestras, y gran presencia.

Entre las definiciones dadas de líder educativo están: que es el que dirige y tiene la capacidad de dirigir a un grupo de profesores en todas las áreas, para el mejor desempeño y desarrollo del colegio, en este caso por el bien de los alumnos y para poder alcanzar los objetivos propuestos por la institución; es la persona que apoya y promueve que todo vaya bien en el plantel educativo en todos los aspectos (académico, formativo y social); es la persona capaz de conciliar y buscar soluciones a los problemas que se presenten, capaz de dar consejos y sugerencias a sus subordinados para el mejor desempeño de su trabajo.

En cuanto a las características personales de la directora, mencionan que es un gran ser humano, paciente, tolerante, justa, ecuánime, inteligente y servicial. En lo que respecta a las características profesionales dicen que cuenta con gran experiencia, que está muy preparada, tiene trato con los alumnos, maestros y padres de familia, muestra

inquietud y deseos de superación y actualización, está abierta al cambio, actúa como mediadora y motiva al personal.

La mayoría coincide en que cuenta con las características ideales, sin embargo hay algunos que opinan que les gustaría que fuera más comunicativa, entusiasta y que comparta sus experiencias.

Entre los problemas más grandes a los que se enfrenta están: los problemas académicos, problemas psicológicos o de conducta, a mantener relación armónica entre maestros-alumnos y padres de familia, las decisiones sobre la admisión y permanencia de los alumnos, supervisión eficiente del desarrollo de programas

Todas las maestras coinciden en que lo mencionado anteriormente se puede evitar, cumpliendo tanto papás como alumnos con el reglamento, que los papás acepten los problemas de sus hijos y los apoyen en el área que se requiera; tal vez los problemas se podrían disminuir si se limitara la injerencia de los padres de familia en la escuela. Además mencionan que todo tiene solución cuando se resuelve de una manera justa, ecuánime tratando de llegar a un acuerdo favorable.

Las principales estrategias que aplica en su trabajo son la comunicación con los actores de la escuela (maestros, alumnos y padres de familia), estar siempre presente, escuchar a los demás, supervisión semanal a la planeación y a las clases. Todas coinciden en que si es efectiva.

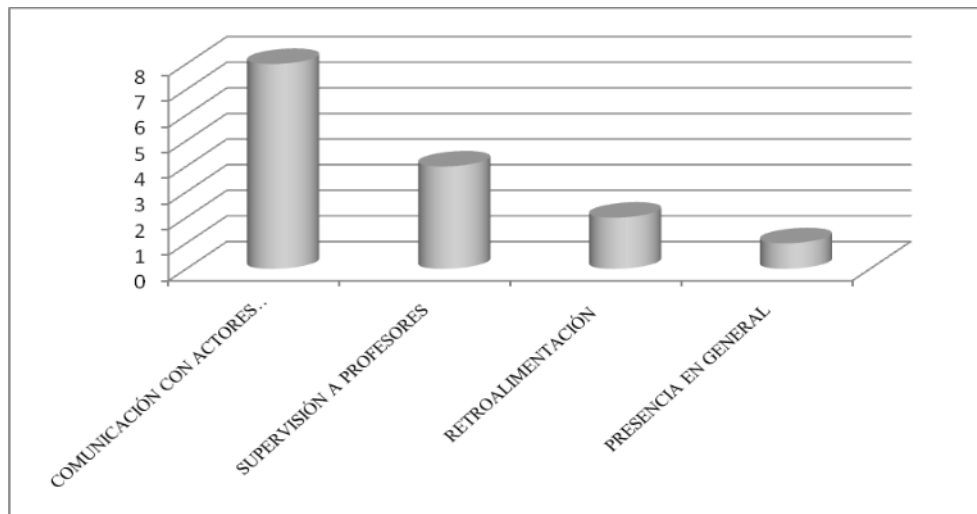


Fig. 2. Estrategias empleadas por la directora de la escuela primaria 1.

En cuanto a, si se involucra a otras personas en el liderazgo, coinciden que si, pues lo comparte con la subdirectora y con las coordinadoras y mencionan que funciona trabajar así, pues todo marcha muy bien en el colegio.

Coinciden en que si contribuye a los resultados de la escuela, en el sentido de la preparación académica que se da y en la supervisión.

Los factores que facilitan el trabajo de la directora son:

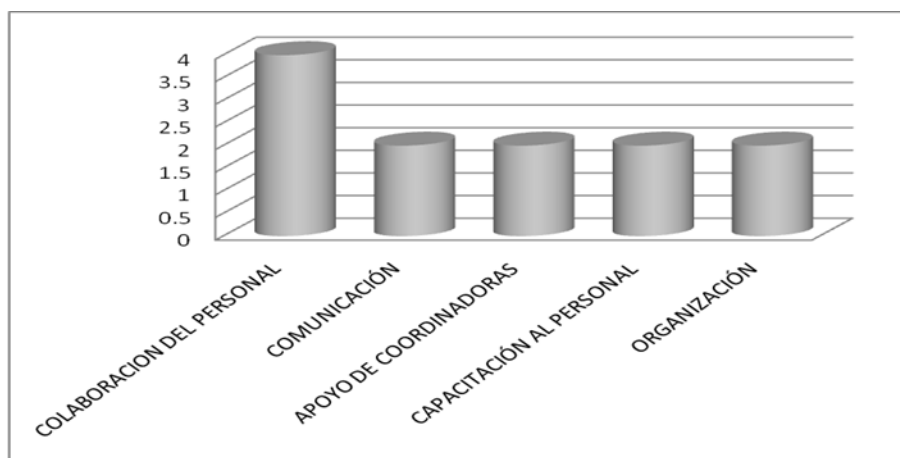


Fig. 3. Factores que facilitan el trabajo del director de la escuela primaria 1.

La mayor mención fue la colaboración de todo el personal, mientras que la comunicación constante, tiempo que dedica al personal (capacitación), presencia constante dentro del colegio y cumplimiento de todo lo establecido tuvieron menciones iguales. Piensan que sí se encuentra satisfecha con su trabajo, pues hace lo que debe de estar haciendo.

La directora facilita el trabajo de los docentes a través de continuo apoyo, respeto por cada una de las maestras, además de mantener una comunicación abierta con las mismas.

Para finalizar, mencionan que tiene un contacto estrecho y familiar con los alumnos, con los maestros y con los padres de familia.

4.2. Escuela Primaria 2

Esta institución es un colegio mixto, que fue fundado en el año de 1958, como una escuela dedicada a impartir la carrera de secretaria bilingüe, ya para el año de 1963 se toma la decisión de abrir la sección de secundaria. Para el año de 1965 se detecta la necesidad de abrir una primaria que sea bilingüe, ofreciendo el inglés como segunda lengua.

Actualmente la primaria cuenta con 800 alumnos, y es dirigida por una directora general, un director académico, coordinadoras, psicólogas y maestras. Ahí además de impartir las clases en español e inglés, se les brinda actividades extracurriculares, tales como guitarra, coro, baile, aunado a la actividad deportiva, en la que la institución obtiene lugares destacados.

4.2.1. Director. En la entrevista realizada al director, éste comenta que la función de mayor importancia que desempeña dentro del instituto es la de coordinación y supervisión de la ejecución del desarrollo del programa académico del instituto. El programa académico es lo equivalente al proyecto educativo institucional y técnicamente se encuentra integrado por la dirección general y los órganos colegiados (consejo directivo, consejo técnico y las juntas de planeación). Éstos últimos son órganos colegiados. El modelo de gestión es personalizado y comunitario, que es igual que como es el proyecto educativo. Se basamos en un modelo de trabajo colegiado.

Otras funciones que desempeña:

- Asesor en el diseño de proyectos estratégicos.
- Capacitar al personal (sobre todo docente) en todo lo relativo a modelos educativos y desarrollo curricular.
- Participación en las juntas de la Federación de Escuelas Particulares del Sur de Tamaulipas, como apoyo a la gestión de la tesorería de la misma.

La mayor parte del tiempo la dedica a la coordinación y ejecución del proyecto educativo. Mi función se concentra en el aspecto técnico pedagógico. Sí considera que su tiempo se utiliza de manera efectiva, pues la mayor parte de la jornada de trabajo lo dedica a lo mencionado en primer término. Además que existe suficiente personal que le asiste en su función, es decir emplea la delegación. Dicho personal cuenta con una clara delimitación de sus funciones y hay una comunicación efectiva.

En cuanto a si pudiera rediseñar su puesto él menciona que el puesto ya ha sido rediseñado. Se llevaron a cabo modificaciones al organigrama, formando un consejo directivo, dicho órgano es el que toma las decisiones estratégicas, referentes a la selección de personal directivo, nuevos proyectos, de ahí emanan las políticas institucionales. En el consejo técnico participan mandos superiores y mandos medios y lo preside la Dirección Académica. Se toman decisiones tácticas, como planeación anual, análisis de políticas y actividades, calendario de capacitación, formación de grupos de alumnos, etc. Se reúne cada 15 días.

Las juntas de planeación se llevan a cabo entre coordinadoras y sus grupos, realizan programación didáctica y se reúnen semanalmente.

Sí se visualiza como líder educativo, “porque mi función fundamental es velar porque haya una coherencia en el modelo educativo y el modelo pedagógico de la escuela que aterriza en el proceso de enseñanza”. Dirige cambios curriculares y la certificación de calidad. Buscar la congruencia, también con el modelo de calidad establecido.

Define al líder educativo como la persona que tiene una visión clara de un modelo educativo que propone la escuela, es congruente con los principios de su modelo y comparte esa visión con un equipo de trabajo para alcanzar las metas que se propone.

Las características personales y profesionales que mejor lo describen como líder en la escuela son:

- Proactivo
- Dinámico

- Abierto a la comunicación con equipo de trabajo
- Actualización constante
- Promuevo la participación de todo el personal.
- Dar importancia y formalidad a los órganos colegiados

Los problemas más grandes que tiene son la atención a padres de familia. Es una labor que se realiza a diario. Comenta que “el problema con la educación, muchas veces son los papás, pues no existe una congruencia entre los que en la escuela se enseña y en la forma en la que los papás actúan. Ponen un mal ejemplo”.

Considera que dicho problema si se puede evitar, a través de:

- Juntas con papás. Muchas veces hay un desconocimiento del modelo educativo.
- Clases abiertas.
- Programación de conferencias a padres.
- Escuela para padres.
- Revista informativas.
- Cronogramas, circulares y avisos

Las principales estrategias que utiliza en su trabajo son: participación colegiada, visión compartida (sensibilizar a la gente para que compartan la visión), liderazgo compartido (órganos colegiados), liderazgo instruccional y participativo, comunicación, espíritu de servicio y colaborar entre pares.

Se asegura de cumplir con sus responsabilidades a través de: plan de trabajo y de los controles internos (reportes, revisiones de trabajo, evaluación al personal cada 3 meses).

Aplica el liderazgo compartido y sí funciona, pues a través de los órganos colegiados en liderazgo se comparte en cada tramo del organigrama, aunque es importante mencionar que hay decisiones que no se pueden compartir, como las que realizan los mandos superiores. Estos últimos informan, pero tienen toda la libertad para tomar las decisiones.

Considera que contribuye a los resultados de la escuela ya que se tiene un plan de trabajo y se cubre con las metas acordadas. Las metas se fijan en función de la realidad y constantemente se revisan y actualizan.

Menciona que los factores que facilitan su trabajo son tener personal disponible, recursos, y el respaldo institucional. Por otra parte, manifiesta que si se encuentra satisfecho con su trabajo, pues el apoyo es muy grande.

Con los padres de familia sí existe contacto. Este consiste en participar en la difusión del modelo educativo, conferencias a padres, atención a solicitudes de queja, peticiones de apoyo para mejorar. Los padres de familia son fundamentales para la institución, ya que sin ellos no se cierra el ciclo de la educación en los niños. Se trata de promover una alianza entre ellos y los maestros, aunque cuando definitivamente no hay química o no se da, dicha alianza, entra la coordinadora como mediadora. El director está disponible para atenderlos en el momento en que lo deseen.

Los padres de familia se encuentran integrados en la Asociación de Padres de Familia, organizan convivencias para los alumnos, la comida del día del maestro,

campañas de apoyo a asociaciones de acción social apoyados por la coordinación de comunicación social del colegio. Participan en vialidad, lecturas de cuentas a sus hijos, proponen mejoras (para canalizar la cuota de padres de familia).

Existe contacto con otras instituciones que forman parte de la Federación de Escuelas Particulares. También hay contacto con una asociación para el trato del Trastorno de atención por déficit de hiperactividad, que implementará un programa de difusión a docentes. Por otra parte está el British Council que es quien certifica el programa de inglés. Además de asociaciones de acción social, como el DIF, la Posada del Peregrino, etc. El contacto funciona, ya que existen proyectos de trabajo con ellos. Por otra parte, se ha enviado a maestras a capacitación como evaluadoras de la CNEP en las certificaciones y ellas deben acudir a dicho organismo cuando les sea requerido.

4.2.2. Alumnos. En el grupo de enfoque en el cual participaron los alumnos, éstos describen a su director, por una parte como un buen profesor, que es agradable y generoso, y que los apoya y ayuda siempre cuando tienen problemas. Por otro lado hay alumnos que mencionan que es malo porque los regaña y que a veces los ignora. También que es estricto cuando debe de serlo.

En cuanto al rol que juega manifiestan que se encarga de que todos los niños trabajen bien, además de verificar y supervisar las condiciones en las que se encuentran los salones, las computadoras y útiles y ve lo que se puede mejorar. También revisa que las coordinadoras hagan bien su trabajo. Vigila a los alumnos y en el recreo siempre está dando vueltas por patio, además de estar en su oficina.

En cuanto al contacto que tiene con los alumnos, la mayoría menciona que platica con ellos, que los ayuda y hasta juega con ellos durante el recreo. Además de verlo como su director lo ven como un amigo, pues les explica cosas que no entienden, dicen que se sienten apoyados por él. Por lo tanto esta mayoría coincide en que sí influye en su desempeño, porque además les hace comer cosas saludables. Algunos mencionan que no tiene contacto con ellos.

En cuanto al contacto que les gustaría que tuviera con ellos, manifiestan que les gustaría que hiciera caso a las sugerencias que le hacen, que platicara un poco más con ellos, que fuera a visitarlos a los salones.

Respecto al contacto que tiene con sus papás dicen que se da cuando les quita algún juguete, entonces les manda a llamar a sus padres para entregárselos o cuando se portan mal, a la hora de la salida, los espera para comentarles lo que sucedió.

Para ellos el director sería alguien, que le de mayor libertad en la hora del recreo, que les enseñe el respeto, que sea un ejemplo a seguir, que los entienda y que se tome el tiempo para conocerlos. También menciona que sea alguien bueno, chistoso, que juegue con ellos. Que tenga un verdadero interés en que ellos aprendan, que los guíe y que les imponga disciplina.

Mencionan que un líder es aquella persona que guía a los demás, que da órdenes y todo mundo tiene que obedecer. El administrador realiza papeleo, maneja el dinero, y contrata a los maestros.

4.2.3. Padres de familia. Durante el grupo de enfoque llevado a cabo con los padres de familia, describieron al director como una persona buena, tratable, activa,

positiva. Además de que fortalece la autoestima y la seguridad de los niños. Ofrece excelentes conferencias. Como área de oportunidad se mencionó que para tomar algunas decisiones debería de considerar las necesidades de los padres de familia, específicamente la hora de entrada a las 7:30 a.m., en época de frío, pues a los papás que trabajan se les complica.

La mayoría de los papás, participantes en el grupo de enfoque, lo consideran como un líder en la escuela porque es un ejemplo a seguir, los niños lo siguen y hablan de él, además de que capta su atención con facilidad. Les da conferencias a los padres y siempre da un testimonio de vida, es decir deja una enseñanza. Pero por otra parte, hubo quienes comentaron que no lo consideran un líder, pues apenas lo conocen y creen que se debería de dar a conocer más, además de que mencionan que les da la impresión de que le falta carácter.

En cuanto a sus funciones mencionaron que se encarga de la parte académica, vigila la aplicación de programas de español e inglés. Se encarga de que la programación sea ejecutada por los maestros en el salón de clases. Supervisa la ejecución de planes en los niños. Siempre está revisando a los niños. Actúa como intermediario entre maestros y padres e hijos.

Hubo quienes manifestaron que no tenían una idea clara de las funciones que desempeña y que sería importante que convocara a una junta donde nos pudiera dar a conocer sus funciones de manera más detallada.

Todos coincidieron al afirmar que invita y anima a los padres de familia a participar. Los convoca para la vialidad, para convivencias deportivas, de fin de año, de

navidad. Además los invita a asistir a conferencias que él imparte sobre temas para padres. Los exhorta a participar en las juntas de padres de familia. Comentan que su participación es positiva ya que los involucra en la dinámica del colegio y en la educación de los niños.

En lo referente al contacto del director con sus hijos, manifiestan que se involucra con los niños. Les hace sugerencias para mejorar su desempeño académico. Plática con los niños, en la entrada los recibe. Ha influido de manera positiva en su desempeño. Aunque hubo una persona que desconocía si había ese contacto por parte del director.

En cuanto a su relación con la comunidad en general, comentan que se organizan conferencias donde invitan a personas importantes como expositores, además de las que el director imparte. Además se organizan reuniones con ex alumnos de la institución. En todo esto el director tiene presencia, sin embargo desconocen si su organización dependa de él.

El director ha tenido un impacto positivo en la escuela, ya que la mayoría piensa que la escuela ha mejorado, pues está al pendiente de los niños, de los horarios, hay una mejor organización en las actividades extracurriculares y en lo que respecta a las conferencias que imparte, son de mucha ayuda.

Describen al director ideal como la persona que toma en cuenta las limitaciones de los padres de familia para poder dar educación a sus hijos en todo sentido. Otros comentaron que es una persona se actualiza de manera constante. También alguien mantuviera una estrecha comunicación con los alumnos y padres de familia, que esta

comprometida con su trabajo, y que tenga las aptitudes necesarias para crear un ambiente de confianza y respeto.

4.2.4. Profesores. En los cuestionarios aplicados a los profesores, éstos destacaron que entre sus principales funciones están, realizar actividades de los libros de la SEP y de apoyo, atender al grupo, dar tutorías, al desarrollo curricular y a hacer observaciones. Verificar que se este cumpliendo con el programa académico en la aulas. También realizan evaluaciones y atienden a los padres de familia. Se enfocan al desarrollo de habilidades intelectuales, socio-afectivas y éticas de los alumnos. Además participan en guardias de vigilancia durante el recreo y a la hora de salida Dan prioridad a los libros de actividades de SEP y a la atención de los niños y de los padres de familia.

En lo referente a su liderazgo educativo, lo consideran un líder porque es una persona en la cual se pueden apoyar para que los guíe en alguna situación o bien los oriente en la búsqueda de soluciones. Además que los apoya y ayuda a realizar mejor su trabajo. Es congruente entre lo que dice y los que hace. Está siempre abierto al cambio. Demuestra apertura y promueve el desarrollo de talento individual. También propone, gestiona y dirige acciones para la mejora continua. Muestra objetivos claramente definidos que procuran el bien común. Es un ejemplo a seguir. Es analítico y detecta áreas de oportunidad. Tiene excelente trato con las personas. Es innovador, organizado y conoce las necesidades de su personal, y basándose en esto último los motiva. Manifiestan que inspira confianza y seguridad, además de involucrarse en el trabajo del docente y de los alumnos.

Un líder educativo es quien dirige un grupo de personas que lo apoyan en todo. Es aquel que se preocupa por las necesidades dentro del plantel, en quien ve y motiva al personal en general así como a los padres y alumnos. Responde positivamente a cualquier situación. Otra definición de líder educativo es una persona que conoce y domina las estrategias pedagógicas y didácticas buscando acrecentar el nivel de aprendizaje a sus educandos y colaboradores. Presenta propuestas e iniciativa para mejorar en todos los sentidos.

En cuanto a sus características personales, es sociable, respetuoso, amable, atento y confiable. Siempre muestra apertura y una actitud positiva. Sabe escuchar a los demás. Es ecuánime para la solución de dilemas.

Profesionalmente hablando, conoce y sabe lo que desea obtener, se actualiza constantemente, es innovador. Es una persona preparada, conoce a la perfección su rol en el colegio, además de ser una persona experimentada. Es muy creativo, muestra empatía y es organizado. Tiene mucha facilidad de palabra. Muestra capacidad y disposición para resolver cualquier duda. Por otra parte, le da seguimiento a sus proyectos y establece con claridad sus objetivos y metas.

Desearían que tuviera más tiempo para plantearle duda. También que muestre más claridad al dar instrucciones. Que fuera un poco más tolerante con las personas que no tienen su mismo nivel de comprensión. Ser un poco más sencillo y humilde; así como, más organizado en cuanto al manejo del personal.

Dentro de los problemas más grandes a los que se tiene que enfrentar el director, mencionan el mantener la calidad de la institución. La disponibilidad de tiempos para

impartir las clases, pues se le hace fácil exigir que se cubra la totalidad del programa. Por otra parte, entregar a los padres de familia, alumnos responsables y con calificaciones excelentes. También muchas veces tiene las ideas para realizar cambios, pero no hay oportunidad de hacerlos, pues primero hay que romper los esquemas que existen en el instituto. La falta de preparación de muchos subalternos, es otro problema, esto se puede resolver de manera pragmática.

Otro punto sería, cambiar la actitud del personal, la renuencia al cambio que muestran. Lo anterior se podría evitar involucrándolos y demostrándoles los beneficios que obtendrían de dicho cambio. También mencionan la mala actitud mostrada por las coordinadoras académicas. Un problema más sería el tratar de mantener la armonía dentro del plantel.

Entre las estrategias principales que usa el director en su trabajo están, realizar una planeación anual, mensual y quincenal, llevar a cabo supervisiones y evaluaciones a cada departamento, incluido la dirección. “Promueve mucho el trabajo en equipo y colaborativo, procurando siempre el bien común” menciona una profesora. Utiliza el apoyo de sus asistentes. Utiliza la programación de contenidos; la capacitación y actualización constante al personal docente es también parte de las estrategias empleadas. Realiza proyectos de mejora. Mantiene una estrecha comunicación con todo el personal.

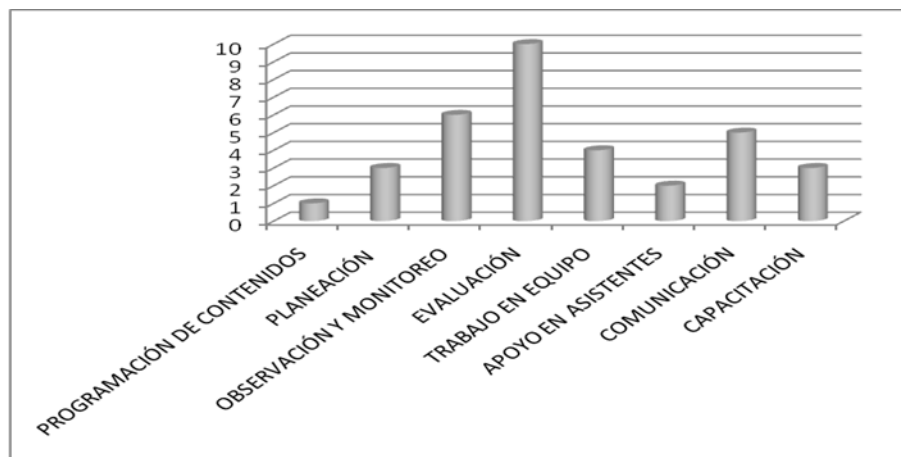


Fig.4. Estrategias empleadas por el director de la escuela primaria 2.

Las profesoras coinciden en que sí es efectivo y se asegura de cumplir con sus responsabilidades a través de observaciones, monitoreos constantes y retroalimentaciones a su trabajo.

Mencionan que involucra a otras personas en el liderazgo, específicamente a las coordinadoras, que son el vínculo entre él y los maestros, además de la asistente de la dirección. Constantemente se reúne con el consejo técnico y las coordinadoras les informan de las actividades a realizar. Además de que pide opinión al personal docente. Es capaz de identificar las fortalezas de sus subordinados y las encamina al trabajo colaborativo. Piensan que el trabajo en equipo es importante y ha dado muy buen resultado.

Algunos consideran que el liderazgo compartido funciona porque se logra involucrar a otras personas delegando tareas que les competen directa o indirectamente. Sin embargo, otros mencionan que no funciona en un ciento por ciento, pues falta compromiso por parte de los maestros.

Piensan que contribuye a los resultados de la escuela, tanto académicamente como administrativamente, pues siempre está buscando la mejora continua y muestra una gran apertura al cambio. Además demuestra una basta experiencia en el área educativa. Hay mucha apertura al diálogo, respeta las ideas de los demás y da muchas sugerencias. Por otra parte, se involucra en todas las actividades escolares. Cumple con su función de dirigir y motivar al personal. Piensan que ha mejorado la imagen y la calidad académica de la institución a través de la estrecha comunicación. Existe una mejor funcionalidad en todas las áreas.

Podría contribuir más siendo específico en cuanto a lo que quiere. También podría mejorar la programación para ahorrar tiempos dentro del salón de clases, además de mejorar la técnica de trabajo. Podría permitir a los maestros participar libremente en encuestas de opinión sobre la estructura y organización de la institución, ya que muchos sienten que no los toma en cuenta. Sería de gran ayuda que tenga una mayor influencia en las políticas escolares promoviendo un mayor compromiso de las autoridades competentes.

Entre los factores que facilitan el trabajo del director, mencionan la cooperación del personal, las herramientas tecnológicas, así como administrativas para la realización de su trabajo y la comunicación con los padres de familia. Se encuentra rodeado de un

buen equipo de trabajo, ya que está muy bien organizado y con buena disposición.

Además en este sentido es importante conocer bien el objetivo para fijar metas. Otro factor sería el compromiso del equipo de trabajo.

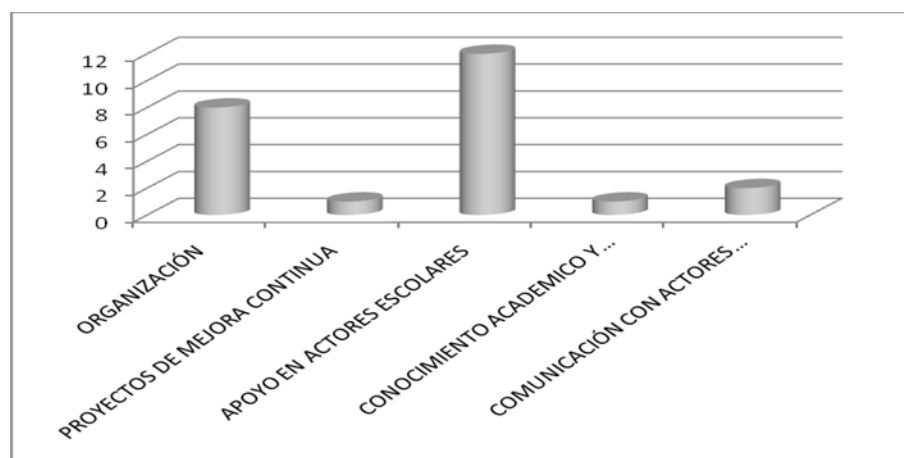


Fig.5. Factores que facilitan el trabajo de la directora de la escuela primaria 2.

En su opinión sí se siente satisfecho con su trabajo, aunque no totalmente, pues él siempre está buscando innovar.

Consideran que ha facilitado el trabajo docente mediante una buena organización en general. Por otra parte está la reorganización del trabajo burocrático, que se ha hecho más eficiente y productivo y la implementación de la tecnología. Además de proporcionar todo el material didáctico para la adecuada impartición de las clases. Aunado a lo anterior mencionan la capacitación que se brinda. La constante comunicación con todo el personal. Da al maestro, hasta cierto punto, libertad para actuar.

Es importante, por otro lado, que tomen en cuenta que la carga de trabajo de las maestras es considerable, por lo que se requiere más tiempo para el trabajo académico-administrativo. Para ayudar a lo anterior se podrían diseñar formatos.

Algunas profesoras expresan algunos que habría que tener más comunicación con el personal. Que las propuestas de mejora se planeen bien, además de tomar en cuenta la opinión de los docentes.

Respecto al contacto que mantiene con los alumnos manifiestan que es muy personal. Trabaja muy bien con los maestros y las coordinadoras. La efectividad con dichos contactos es buena. Siempre está al pendiente de todos y está dispuesto a atender cuando es necesario. Desarrolla relaciones amables y cálidas, además de que da mucha confianza, tanto con los maestros, como con alumnos y padres de familia. Son relaciones productivas y efectivas, porque dejan algo para ambas partes. Con los padres de familia se reúne de manera bimestral y les imparte conferencia, con ellos la relación es de buen servicio. Con los maestros es de compromiso mutuo y de camaradería.

Con quien trabaja mejor es con el consejo técnico, pues se reúnen frecuentemente para realizar planeaciones y retroalimentar el trabajo para el bien de toda la comunidad educativa. Sin embargo algunos opinan, que pueden ver que las relaciones se dan con los papás y los alumnos, pero no con los maestros.

4.3 Escuela Primaria 3

Se encuentra ubicada en la ciudad de Tampico, Tamaulipas. Tiene 45 años de antigüedad, sin embargo la primaria ha sido su última adición. Es católico, dirigida por

sacerdotes jesuitas. La directora es laica, pero se encuentra bastante empapada por dicho sistema educativo. La primaria cuenta con 680 alumnos, mismos que son atendidos por el rector, la directora de primaria, 3 coordinadoras, 25 profesores y psicólogos. Es bilingüe, además de proporcionar educación física, formación valoral, formación para la acción y educación artística.

4.3.1. Directora. En la entrevista realizada a la directora, menciona que las funciones más importantes de su cargo son organizar que todas las actividades se den en el tiempo en la forma, según la planeación realizada para el ciclo escolar. Tener todos los recursos, los espacios, las actividades planeadas. Otra parte que es importante es la función de formar. Una cosa es la organización, ir ordenando actividades, para que den un buen resultado, pero además hay que cuidar la formación del plantel escolar, en cuestión de conocimientos y actitudes, la parte emocional y la parte de responsabilidad y profesionalismo, es una parte que tiene que ir a la par.

Hay otras funciones, como la de crear, motivar, darle la oportunidad a otros de participar en esta empresa. La escuela se le hace un espacio donde se puede innovar, donde se puede crear algo nuevo todos los días. Por otra parte, el ser incluyente con el docente.

La mayor parte de su tiempo lo dedica a dar atención, atiende las necesidades que se vayan presentando desde todos los sectores: alumnos, padres de familia, necesidades que vienen a ser imponderables. Desde una enfermedad hasta un conflicto con dos alumnos, y que se vayan cumpliendo las actividades. El tiempo se divide, en planeación con maestros, todos los días, para atender las necesidades que se les vayan presentando, si hay necesidad de que los acompañe en una entrevista. Si hay una situación particular

de un alumno, entonces prefiere platicar con él, que la incluyan dentro del salón, es decir intervenir dentro del salón y observar para acompañar. Se involucra mucho con los niños, asiste mucho al servicio social. Además se incluye en las guardias en los recreos, en todas las actividades, si va a haber algo de trabajo, estar en las tareas, “trato de no estar en mi oficina todo el día., desempeñando funciones burocráticas o de papeleo, más bien el papeleo se le da a la secretaria para que lo haga”.

El tiempo lo emplea de manera efectiva porque los resultados se ven. En el primer año como directora, le costaba trabajo delegar, pero el realizar la planeación le ha servido en juntar a un consejo técnico, que son las coordinaciones (primaria mayor, menor e inglés, dirección y asesor espiritual), son cinco personas que conformamos el consejo técnico y entre esas cinco personas se dividen el trabajo. Y también se delega, se les da cierta responsabilidad y confianza, cuando ellas se sienten capacitadas.

El rediseño es constante, todas las actividades que se realizan, se planean, se ejecutan y luego se evalúan, para ver si los resultados esperados se dieron, a través de encuestas, si no se llegase a dar ese resultado se analiza que está deteniendo el proceso y se aplica otra estrategia.

Respecto a si se considera un líder educativo comentó que al inicio de su dirección ella sentía muy triste, pues miraba hacia atrás y no veía a nadie. Y eso es lo que puede llegar a suceder, se tiene el proyecto muy bien definido, tomas las decisiones con base en el mismo, o sea, todo va bien, ¿pero realmente el colegiado de docentes está creyendo en aquello? ¿Está construyendo contigo? En muchas ocasiones ahí viene el reto del maestro, pues si el director lo dice lo hago, o si me dice que tengo que hacerlo,

pues no hay opción. Mencionar que “es importante que los maestros hablen, que compartan, sin el temor que me van a poner una tachita. Es algo bonito, algo que me ha servido y les ha servido a ellos”.

Comenta que “la imposición es algo que se ha dado, sin embargo la forma de liderar ha cambiado, no podría decir cómo se fue dando”. Admite que hizo algo terrible, porque las cosas así no funcionan, hay ocasiones en que sí es necesario imponer, cuando es una situación crítica en la cual peligra el instituto, en algún sentido, por seguridad, ahí no hay de otra, pero cuando se está compartiendo, una experiencia o una actividad, hay que aprender a delimitar hasta donde.

El líder es una persona que da oportunidad, de incluir las opiniones de las personas, de escuchar, de ponerse en los zapatos de los demás. Qué las personas encuentre el sentido de lo que van a hacer. Un líder que puede influir positivamente en gente para lograr objetivos que aporten beneficios al instituto.

Las características que mejor la describen de manera personal y profesional, como líder en la escuela son: perseverancia, constancia, le apasiona lo hace. Escucha, le gusta platicar, le gusta compartir, le gusta que le platicuen e ir aprendiendo. La cualidad de aprender de los demás, es la parte que más la ha enriquecido.

En cuanto a los problemas más grandes que se le presentan, destaca la situación familiar de los niños. Las personas que están aquí, son personas a las que les gusta lo que hacen, algunos con una vocación más definida, otros pensando que es algo que les gusta, trabajando en ello, pero la situación en casa, cuando una familia está separada o algo así, cuesta mucho trabajo lograr las cosas. Esto es un trabajo de tres de: padres de

familia, alumnos y maestros. Si no hay esa comunicación entre los tres no se puede avanzar. La confianza que debe de haber del papá, la entrega y el cuidado, a veces lo descuidan. Situaciones de separación, de dinero, de trabajo y descuidan al niño. Van solos y a veces hasta los dejan solos en la educación, porque la educación de la escuela es solo un complemento, aquí no puede haber una responsabilidad total de que el alumno llegue a un punto o no. El complemento es el apoyo.

4.3.2. Alumnos. Durante el grupo de enfoque realizado con los alumnos, éstos describen a su directora como una persona que exagera las cosas, que es muy regañona, siempre le da la razón al maestro, que a ellos no los escucha, ni los toma en cuenta y quiere todo perfecto.

Respecto al rol que juega la directora mencionan que siempre está en su oficina, con muchos papeles, hay gente en la oficina. Por otra parte, dicen que cuando hay alguna maestra nueva va al salón para ver que ésta cumpla con su plan de trabajo. También dicen que siempre que la ven está regañando a alguien. En cuanto a lo que debería de estar haciendo, consideran que, debe asistir con más frecuencia a los salones y tratar de platicar un poco más con los alumnos, pero sin regañarlos, y usar su tiempo para explicar cosas.

Sí tiene contacto con los alumnos, pero todos coinciden al mencionar que es únicamente para regañarlos. Cuando les manda a llamar es para ponerles reportes, etc. Mencionan que no influyen en nadie, porque nadie le hace caso.

Manifiestan que si se acercara a ellos de otra manera sí estarían dispuestos a tener contacto con ella, que no sólo los regañe, ni les señale las cosas malas, sino que también los mande a hablar cuando hacen cosas buenas para felicitarlos.

Con los padres de familia tiene contacto para dar citatorios, también en las juntas de papás, así como en la vialidad y en la asambleas. Mencionan que manda a llamar a los papás cuando hacen cosas malas, son contactos negativos. Piensan que podría tener otro tipo de contacto con sus papás, citarlos para felicitarlos y decirles cosas buenas de ellos.

Para ellos el director ideal sería aquel que se pusiera en su lugar, que sea una persona justa, divertida, buena y no regañara tanto. Que los comprendiera y que tuviera más contacto con los alumnos, que diga tanto las cosas buenas como las malas y que no aplique tanta disciplina, que ideara una forma de hacer las clases más interesantes y entretenidas. Que se comprensiva y flexible. Que nos diera más oportunidades.

Para ellos un líder es quien guía a los demás, les da consejos. Ve por todo su grupo, mientras que el administrador es quien ordena, planea actividades y archiva documentos. La diferencia radica en eso, el administrador ordena y el líder guía.

4.3.3. Padres de familia. En el grupo de enfoque con los padres de familia, mencionan que dentro de las fortalezas de la directora se pueden mencionar: es una persona preparada, sabe lo que hace en cuanto a su trabajo como directora. Su trato es amable. Además se percibe, sobre todo este año, que ya hay un poco más de organización, un poco más de disciplina. En cuanto a las áreas de oportunidad mencionan que le hace falta escuchar, además de capacidad para dirigir y para imponer

disciplina, ya que esta última está muy relajada. Debe de poner más atención a los papás, ya que no pide opinión de ellos, ni escucha sugerencias. Las juntas con padres de familia son plenamente informativas, no se da una retroalimentación. Hay muchas cosas que están en el reglamento, que no se cumplen. No se ve la parte donde ella este vigilando y supervisando que cumplan las cosas, que sea parejo con todos los alumnos. Es muy autoritaria y a veces muy tajante en su forma de expresarse.

En cuanto al liderazgo que ejerce en la escuela, comentan que el personal y los alumnos le hacen caso en lo que ella dice que de haga, pero que no lo hacen porque este convencidos realmente de las cosas. Comentan que es un liderazgo autocrático, que es donde el subordinado simplemente obedece. Simplemente ocupa el puesto dentro de la organización formal, pero ven la parte en la que ella pueda convencer a las personas para lograr los objetivos. No demuestra empatía por los demás. Por otra parte, los niños no hablan de ella, no platican lo ella hace. Su posición dentro del instituto es meramente administrativa. Además no comunica lo que se está haciendo dentro de la institución, ese es otro indicador de su falta de liderazgo.

Un líder educativo es aquel que convence a la primera a las demás personas, que despierta admiración y respeto. La gente habla de ellos, sus actividades despiertan interés en los demás.

Le dedica la mayor parte de su tiempo a cuestiones administrativas, siempre está en su oficina, llena de papeles o atendiendo a personas. No conocen la descripción del puesto, pero le está dando prioridad a lo administrativo y este delegando funciones que ellos asumen ella debe de realizar.

No están de acuerdo, pues consideran que ella debería de estar más con contacto con los alumnos, ser más participativa con ellos. Debe de dedicarse más a la parte académica, a la parte de los docentes. Que dedicara más tiempo a mantener relaciones humanas, que fuera más humana.

Consideran que no anima a que los padres de familia participen en la escuela, pues no acepta en ningún momento la crítica constructiva, debe escuchar opiniones y al final tomar la decisión que mejor convenga al instituto. Debería de solicitar retroalimentación de parte de los papás. Las juntas son meramente informativas, por eso ya muchos padres no quieren asistir, además de que se quedan con la mano levantada, pues nadie les hace caso. Dieron el siguiente ejemplo: “Hubo una cuestión en una kermés que fue lo que más me ha impactado de ella. Una actividad del año pasado, creo que fue el día del maestros, haz de cuenta que nombran unas coordinadoras y las mamás no quieren ser coordinadoras, porque es a las que les cae toda la carga e independiente de que ellas puedan o no conseguir ayuda, la responsabilidad de ellas es sacar adelante lo que a ellas les toca, no siquiera les toman en consideración algún cambio, ella impone, saben que así se tiene que hacer y tiene que estar listo para tal fecha, háganle como puedan”.

En cuanto al contacto que tiene con sus hijos, es un contacto negativo, pues los niños perciben que si ella les manda a llamar es para regañarlos, porque hicieron algo malo. Por otra parte, ninguno de los papás escucha a sus hijos hablar de la directora. Además comentan que la presencia de la dirección debería de ser tanto para bien como

para mal, es decir para llamar la atención, pero también para escuchar y tomar en cuenta sus opiniones.

En cuanto a la vinculación con la comunidad en general, opinaron que no es su función, que no entra dentro de su descripción de puestos. Pero que alguna vez fueron invitados a sembrar árboles por parte del municipio. También se vincula con asilos y orfanatos en donde los alumnos asisten a realizar su servicio social, pero la vinculación real aquí la hace el departamento de valoral del colegio.

En cuanto al impacto de la directora en la escuela, la mayoría coincidió en que ha impactado mucho en la disciplina y en que su presencia por si misma impone autoridad. Pero hubo una persona que no coincidió porque para ella el aspecto de la disciplina está muy relajado.

Al director ideal lo describieron como alguien que tienda puentes de comunicación con los padres de familia, que los vea como colaboradores en el proceso educativo de sus hijos. Que busque la manera de realizar una retroalimentación a los padres de familia, tal vez enviar una sencilla encuesta por internet, para conocer su opinión. El escuchar a los papás es muy importante porque son una fuente importante de información, hay que abrirse a la crítica constructiva.

También que lleve un control administrativo de los maestros. Es importante la presencia de los maestros, la entrega de los mismos.

4.3.4. Profesores. En el cuestionario aplicado a los profesores, éstos mencionan que dedican su tiempo a estar frente a grupo, a guiar e interactuar con los alumnos, enseñar y aprender junto con ellos. Por otra parte asisten también a reuniones

académicas. También participan en guardias para vigilar a los alumnos en los recreos y a la hora de entrada y salida.

Dan prioridad a la educación integral de los alumnos, a la cobertura de contenidos de los programas, a enseñar matemáticas y español de una manera divertida, a terminar documentos que se indican desde el área administrativa. También a fomentar la responsabilidad. Otra prioridad que se menciona son los requerimientos de capacitación.

Mencionan que si están de acuerdo en como utilizan su tiempo, pues lo que hacen es la base de todo lo demás. Además se esfuerzan por tratar que los alumnos entiendan los temas y que se cubran los libros. Por otra parte, no están de acuerdo pues se descuidan otros aspectos que son importantes como hacer sus clases más afectivas y efectivas. Además manifiestan que no toman en cuenta sus opiniones.

Consideran que podrían utilizar su tiempo en poder enseñar y tener menos calificaciones que cubrir, ya que se sienten presionadas. Manifiestan que hay muchas actividades extracurriculares que quitan tiempo efectivo de clase a los alumnos. También mencionan que les falta tiempo para involucrarse más personalmente con los alumnos.

En cuanto al liderazgo de la directora, hay algunos que la perciben como un líder educativo, ya que trabaja a la par de las maestras, no solo da órdenes, también se involucra en las tareas que se realizan. Aunque a veces se encuentra abrumada por el exceso de trabajo, lo que ocasiona que el ambiente laboral se torne tenso. También mencionan que tiene mucho conocimiento para guiar a su equipo de trabajo.

Por otra parte, la mayoría manifiesta que la directora tiene una sola visión y le cuesta mucho trabajo considerar otros puntos de vista. Mencionan además, que es una persona innovadora y siempre busca la superación de su personal, sin embargo la forma en que lo hace no es motivando a las maestras, sino forzando y manipulando sin escuchar sus necesidades. La sienten muy lejos y no le tienen confianza., además de que carece de empatía.

Para ellas un líder educativo es la persona que guía y ejecuta, da ejemplo y está abierta a sugerencias, opiniones y cambios. Además de buscar el crecimiento de su personal en todos los sentidos. Es quien se preocupa por formar seres íntegros, académica y físicamente. Es alguien que motiva al personal docente y a los alumnos de manera positiva al llevar a cabo proyectos que mejore el proceso de enseñanza aprendizaje. Otro aspecto es que respete los puntos de vista y los tome en cuenta. También es importante que organice su acción, que delegue y supervise.

En cuanto a sus características profesionales consideran que está excelentemente bien preparada, ya que tiene los conocimientos en el área pedagógica. Es muy responsable y perfeccionista. La califican como adicta al trabajo, es muy comprometida con el mismo. Le falta un poco de organización. Es muy autoritaria.

De sus características personales mencionan que es muy exigente, imperativa, poco tolerante e inflexible. Escucha opiniones, pero no acepta el cambio, es muy obstinada. Aunque es muy inteligente, pero le hace falta empatía. Otros opinan que es una gran persona, de buen corazón.

Piensa que debería de ser más flexible y más sensible a las necesidades de los maestros, escucharlos más, tomar en cuenta las opiniones y sugerencias. Qué sea más alegre, que demuestre mayor empatía y paciencia; es decir, ser menos impositiva y más reflexiva.

En cuanto a los problemas más grandes que enfrenta, se encuentran que no hay suficiente comunicación con los maestros, al exceso de burocracia, su carácter imperativo, ya que solo quiere imponer su voluntad, aunado a que quiere que todo salga perfecto, lo que genera tensión. Por otra parte están los problemas con los padres de familia, su falta de concientización por los valores. Lo anterior se podría solucionar si ella mantuviera una comunicación estrecha con los maestros y padres de familia.

Las principales estrategias que emplea en su trabajo, da ejemplo con su forma de trabajar. Dar confianza a los docentes. Llevar a cabo reuniones colegiadas, la evaluación a los docentes y observaciones constantes por parte del psicólogo y coordinadoras de área. También supervisa las actividades docentes. Por otra parte, hay quienes opinan que impone el trabajo, y no escucha opiniones ni aclara dudas, lo cual ocasiona presión en las maestras.

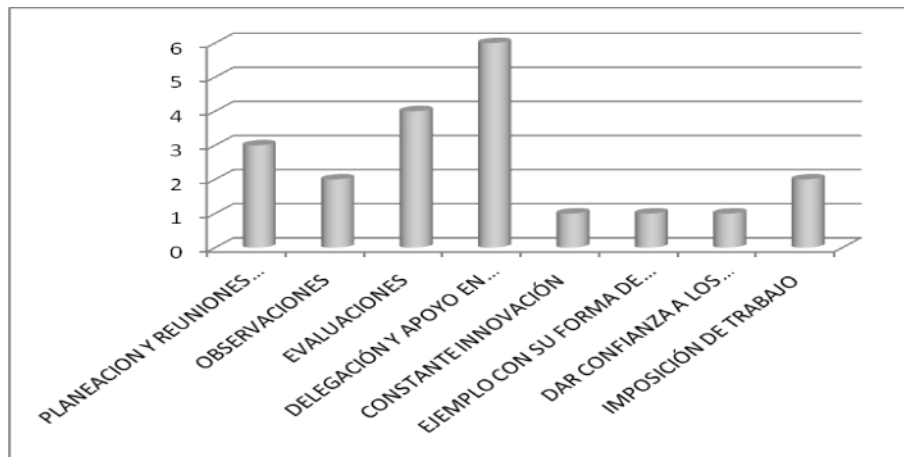


Fig. 6. Estrategias empleadas por el director de la escuela primaria 3.

La mayoría coincide en que sí es efectivo, pues el colegio funciona de manera adecuada, los objetivos se logran.

En cuanto a si involucra a otras personas, mencionan que lo hace con las coordinadores y a algunas maestras, pero quien tiene la última palabra, al momento de tomar alguna decisión es ella.

En lo que respecta a que si contribuye con los resultados de la escuela, coinciden que su, pues la directora es parte fundamental del trabajo que se realiza y de la organización que se tiene. Además de que está al pendiente de todo. Aunque a veces los maestros no están convencidos de lo que hacen.

Por otra parte algunos mencionaron que no, pues todos hacen su parte con responsabilidad.

Podría contribuir más escuchando sugerencias, teniendo confianza en sí misma, en los demás y cambiando su mentalidad.

Entre los factores que facilitan su trabajo, mencionan que los maestros por experiencia saben lo que tienen que hacer, la disposición de los maestros y administrativos. También el delegar trabajo a las coordinadoras.

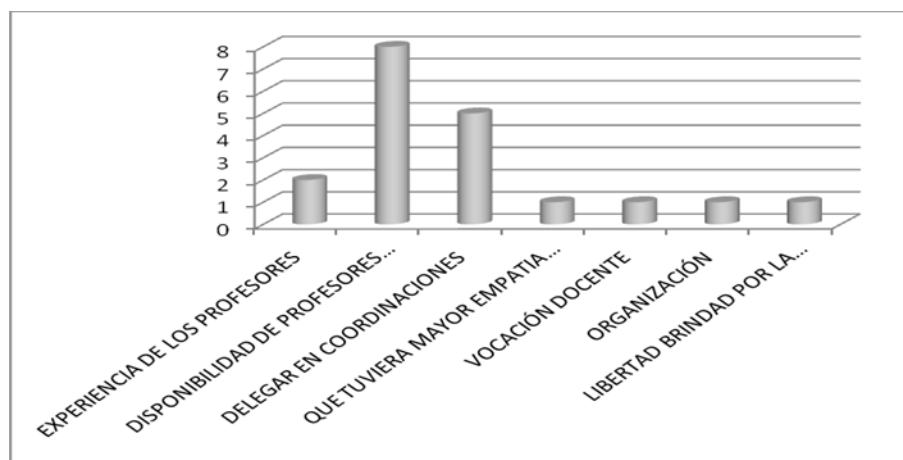


Fig. 7. Factores que facilitan el trabajo de la directora de la escuela primaria 3.

Opinan que si se siente satisfecha, pues a pesar de todo el trabajo se hace de manera efectiva, aunque siempre busca mejorar. Algunos no creen que se sienta satisfecha, porque es muy perfeccionista.

En cuanto a la manera en que el director facilita el trabajo de los maestros, algunos manifiestan que da libertad en cuanto a la impartición de cátedra. Brinda las herramientas necesarias para desempeñar el trabajo. Por otra parte consideran que cada vez tienen más trabajo y menos tiempo para cumplir con sus deberes. Consideran que se podría mejorar si les informarían acerca del perfil de funciones del maestro, para saber qué aspectos se deben mejorar. Además que se abriera la posibilidad de reducir el exceso

de papeleo. También una maestra expresa que “su personal de las ideas para que se hagan con gusto. No imponerlas”.

Las opiniones recabadas y presentadas en este capítulo son muy variadas, y se considera que dependen en gran medida del contexto que se vive dentro de la escuela. Sin embargo es importante mencionar que realizando una comparación entre las escuelas, las funciones que llevan a cabo los directores son muy similares. También lo son las necesidades de los alumnos y padres de familia, pero las percepciones acerca de la figura del director varían de una escuela a otra. Todo esto se tratará con más profundidad en el capítulo de análisis de resultados.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se realizará el análisis de los resultados expuestos en el apartado de Presentación de Resultados. El objetivo de lo anterior es el de integrar las opiniones de las personas que fueron entrevistadas y encuestadas durante la investigación, para de esta manera poder conformar un perfil de las funciones realizadas por el director de la escuela, así como su influencia e impacto en el centro escolar. Para realizar lo anterior en primer lugar se realizará un concentrado de los resultados obtenidos por escuela, para posteriormente realizar un comparativo en los actores de las tres escuelas.

5.1 Análisis por escuela

5.1.1. Escuela 1. Entre las funciones que realiza la directora dentro del colegio menciona que ella es la responsable de organizar todo lo necesario para que la sección primaria funcione de manera óptima. Comenta que se aboca a lo administrativo, además de mantener un contacto estrecho con la subdirectora, coordinadoras y maestras a través de reuniones, con la finalidad de programar y evaluar actividades. Además de mantener un contacto constante con los alumnos y padres de familia. Las personas entrevistadas y encuestadas coinciden en lo anterior. Los alumnos dicen que siempre se encuentra vigilando los salones y los recibe a la entrada, además de hablar con las maestras. Los padres de familia mencionaron que ellos han observado a la directora dedicar su atención personalizada a los alumnos la mayor parte del tiempo.

En cuanto al liderazgo educativo, ella se considera una líder pues menciona que tiene cierta influencia sobre otras personas y éstas la siguen. En este sentido, la

subdirectora coincide con ella, pues considera que impulsa y motiva al personal hacia la superación. Por otra parte, los padres de familia la identifican como líder, pues mencionan que tiene el carácter, es una persona fuerte y determinante. Además tiene mucho carisma, es empática y sabe escuchar. Las maestras perciben su liderazgo en el sentido que tiene mucha experiencia y una gran presencia dentro del colegio.

Entre las características personales que mejor la describen la directora menciona, la puntualidad y su trato amable con las personas. Por otra parte dentro de las características profesionales identifica la organización y el ser una persona analítica, ya que esto último le ayuda a encontrar una mejor solución a los problemas. En ese mismo sentido, la subdirectora menciona que siempre muestra interés por cada una de los individuos que forman parte del colegio. Las profesoras identifican, en el área personal, que es justa, ecuánime, inteligente y servicial, mientras que a nivel profesional destacan su vasta preparación y experiencia, además del trato con alumnos, maestros y padres de familia. Agregando que es una persona con apertura al cambio y deseos de superación. En tanto los alumnos la describen como una persona amable, alegre y cordial.

En lo que se refiere a los problemas más grandes que tiene que enfrentar, ella menciona la agresividad que se da en los niños, además de los académicos. La subdirectora, por su parte, opinó que las situaciones problemáticas que se presentan son: mantener la cordialidad y armonía entre el personal docente, además de hacer entender a los padres de familia la causa por la cual se aplican sanciones y correcciones a sus hijos. Las maestras coincidieron con las opiniones anteriormente mencionadas. Además de concordar, las tres partes, en que los problemas se pueden evitar trabajando en la

autoestima de los alumnos y haciendo que tanto padres de familia como alumnos cumplan con el reglamento académico y de conducta del colegio.

Las principales estrategias que la directora aplica para cumplir con su trabajo son: mantener una comunicación estrecha y abierta con el personal docente, para conocer sus necesidades y poder motivarlos de manera adecuada. La subdirectora y maestras coinciden con lo anterior, además de agregar que motiva y promueve la reflexión en los alumnos, además que su presencia dentro del colegio es una constante.

En el aspecto de liderazgo compartido, menciona que sí lo comparte, pues delega funciones en la subdirectora y en las coordinadoras de área. Considera que si funciona bien, dice: “dos cabezas piensan mejor que una”. En este sentido tanto la subdirectora como las profesoras coinciden con ella. La subdirectora menciona que es una persona abierta al diálogo y a las opiniones de los demás.

Respecto si contribuye o no a los resultados de la escuela, la directora menciona que sí contribuye pues apoya a todos los actores del colegio, encauza a la solución de problemas, sin embargo considera que podría aportar más si no intervinieran tantos departamentos. La subdirectora al igual que las profesoras opinan que sí contribuye, ya que está muy pendiente del desempeño de los alumnos y maestros, a través de la preparación académica y la supervisión constante.

Entre los factores que le facilitan el trabajo la directora menciona que cuenta con todas las herramientas necesarias para su óptimo desempeño. La subdirectora agrega que lo que le facilita el trabajo a la directora es la participación y responsabilidad de los maestros. Coincidiendo con la subdirectora, los maestros opinan que los factores que

facilitan el trabajo a la directora son la colaboración del personal, la comunicación, la organización, el apoyo de las coordinadoras y la capacitación que se brinda.

En lo referente al contacto con los padres de familia, la directora manifiesta que es estrecho y constante, además que considera que su papel dentro de la escuela es muy importante. En este sentido coinciden también la subdirectora y las maestras. Los alumnos por su parte, mencionan que sí existe contacto con sus padres y lo perciben de manera positiva. Mientras tanto los padres de familia comentan que sí los toman en cuenta para las cuestiones académicas y para otro tipo de eventos se les toma en cuenta de manera indirecta, pues la participación se hace de manera voluntaria.

5.1.2. Escuela 2. El director de la institución comenta que la función más importante que desempeña es la de coordinar y supervisar la ejecución del programa académico, además de asesorar proyectos estratégicos, capacitación al personal y participar en junta de la Federación de Escuelas Particulares del Sur de Tamaulipas. Las profesoras coinciden en lo expresado por el director. Por su parte, los alumnos comentan que el director verifica las instalaciones de la escuela, además de supervisar a las coordinadoras académicas y vigilar a los alumnos. Los padres de familia manifestaron que el director se aboca ciento por ciento al área académica, vigila la ejecución de los programas, además que se involucra con los niños. Aunque otros no conocen con exactitud sus funciones, considerando necesario que las dé a conocer.

En lo referente al liderazgo educativo, el director menciona que sí se visualiza como tal, ya que su función principal es la de velar por la coherencia entre el modelo educativo y el modelo pedagógico de la escuela. Por su parte los maestros también lo

consideran como líder, ya que lo perciben como guía, además de enumerar una serie de características propias de liderazgo. Los padres de familia, en su mayoría, coinciden con esa opinión, pues lo consideran un ejemplo a seguir. Sin embargo algunos opinaron que casi no lo conocen.

Entre las características personales y profesionales que lo describen como líder, el director se autodefine como una persona proactiva, dinámica, abierto a la comunicación, que se actualiza constantemente y promueve la participación del personal. Los profesores coinciden en que es una persona que muestra apertura y mantiene una actitud positiva.

En lo que respecta a los problemas más grandes que el director tiene, éste menciona que es la atención a los padres de familia, ya que es una labor que requiere mucho tiempo y esfuerzo. Sin embargo los maestros no coinciden con esto, ya que ellos consideran que el problema más grande al que se enfrenta es a mantener la calidad de la institución, además de la actitud del personal, que a veces muestra renuencia al cambio.

El director menciona que las principales estrategias que utiliza para realizar su trabajo son la participación colegiada, la visión compartida, el liderazgo compartido, comunicación y colaborar en pares, además de la planeación y el uso de controles internos, tales como reportes, revisión del trabajo y evaluación al personal. Por su parte los maestros agregan que aplica la planeación, supervisión y evaluación de cada departamento, además de la capacitación al personal y constante comunicación con el mismo.

En lo que respecta a involucrar a otras personas en el liderazgo de la escuela, el director considera que si aplica el liderazgo compartido, pero dejan bien claro que hay decisiones que no se pueden compartir. Los profesores coinciden con él, ya que manifiestan que el director delega ciertas responsabilidades en las coordinadoras y en su asistente, y además toma en cuenta la opinión de los docentes.

En el sentido de que si cree que contribuye a los resultados de la escuela, el director comenta que sí lo hace, pues se cubre con las metas planteadas en el plan de trabajo. Por su parte, los profesores coinciden en esto, ya que mencionan que el director ha contribuido a la mejora de la imagen de la institución, tanto académica como administrativamente. Los padres de familia manifiestan que el impacto del director en la escuela ha sido positivo, ya que la mejoría de la institución es notable.

Al hablar de los factores que facilitan su trabajo, el director menciona que son el personal disponible, los recursos y el respaldo institucional. Los profesores coinciden con esto, pero además agregan que mantiene una buena comunicación con los padres de familia.

Acerca del contacto con los padres de familia comenta que sí existe, ya que se les da a conocer el modelo educativo, que consiste precisamente en generar una alianza entre éstos y los profesores. A esto los profesores comentan que se les convoca a reuniones bimestrales y con ellos se mantienen relaciones de compromiso mutuo y camaradería. Por su parte los padres de familia coinciden con el director y profesores, pues comentan que se les invita a participar en juntas, conferencias, eventos deportivos y

a apoyar en la vialidad del colegio. Mientras que los alumnos manifiestan que cuando surge algún problema de inmediato mandan a llamar a sus papás.

5.1.3. Escuela 3. Entre las funciones más importantes a su cargo, la directora destaca la organización de todas las actividades que se realizan dentro del instituto. Por otra parte menciona además la de formar al personal, a los alumnos, etc. En tanto que los padres de familia y alumnos manifiestan que el trabajo que realiza es meramente administrativo, y delega lo académico que es lo realmente importante.

En cuanto a si se visualiza como líder educativo, ella comenta que al principio de su gestión ella se dio cuenta que nadie la seguía en sus tomas de decisión, ya que solía ser demasiado impositiva, sin embargo cree que su forma de liderar ha ido cambiando, pues ahora comparte experiencias y opiniones con los demás. Por otra parte los maestros y padres de familia coinciden en que impone las cosas, da órdenes, por lo tanto no tiene seguidores de buena voluntad, además de que no demuestra empatía por los demás.

En lo referente a las características personales y profesionales, ella comenta que lo que la describe como líder en la escuela es su perseverancia, constancia, pasión por su trabajo, además de escuchar a los demás y aprender de ellos. En este sentido, la opinión de los maestros se encuentra dividida, ya que algunos la describen una gran persona, sin embargo la mayoría menciona que a pesar de estar preparada y ser muy responsable le falta organización. Mientras que a nivel personal la describen imperativa, intolerante e inflexible, además de que carece de empatía.

Entre los problemas más grandes que tiene que enfrentar, la directora menciona la situación familiar de los niños, es algo que repercute en todo. Sin embargo los

maestros afirman que es la falta de comunicación, su carácter y el exceso de burocracia los problemas más grandes. La recomendación a esto es que debería de ser más humana.

5.2. Análisis por actor

5.2.1. Directores. De los tres directores entrevistados las funciones más importantes de su cargo que mencionaron fue la organización en general. Dos de ellos señalan que la organización de actividades que lleven al plantel a un funcionamiento óptimo, mientras que el tercero se aboca a la ejecución y supervisión del modelo educativo; llamado de diferente manera, pero al fin y al cabo están hablando de una parte del proceso administrativo denominada organización.

Uno de los directores considera que concentra la mayor parte de su tiempo en el aspecto técnico pedagógico, mientras que las otras dos directoras mencionan que lo dedican a atender a padres de familia, alumnos y maestros. Asimismo se emplea en algunas cuestiones administrativas como revisar y firmar documentación.

Respecto al rediseño del puesto, las opiniones de los tres directores difieren entre sí. La directora de la escuela 1 manifiesta que ella no cambiaría nada de su trabajo, aunque le gustaría disponer de más tiempo para dedicarlo a los alumnos. Por otra parte un director de la escuela 2 manifiesta que cuando él ingresó a laborar al colegio, se modificó el organigrama formándose un consejo técnico, lo que ocasionó un rediseño de sus funciones. Mientras que para la directora de la escuela 3 el rediseño es constante, pues las actividades que se realizan deben de evaluarse con la finalidad de medir su efectividad, para de esta manera definir si permanecen o se cambian.

Los 3 directores se consideran líderes educativos. Las razones que dan son diversas; entre otras mencionan, la influencia sobre los demás, y el tener seguidores de buena voluntad, es decir que no haya necesidad de imponer situaciones a nadie. El director de la escuela 2 manifestó que él debe de velar porque exista una congruencia entre modelo educativo y el modelo pedagógico.

Entre las características personales y profesionales que mencionaron los directores se pueden destacar las siguientes: dinamismo, proactividad, pasión por su trabajo, perseverancia, actitud y trato positivo hacia las demás personas, mostrar apertura a la comunicación con el personal y promover su participación.

Los problemas a los que se enfrentan los directores son diversos, aunque de la misma naturaleza. Entre los que mencionan se encuentran la atención a padres de familia, que estos no se involucran en las actividades escolares y extraescolares de los alumnos. Por otra parte, la situación familiar de los niños, es decir familias desintegradas y falta de compromiso de los papás, así como la agresividad en los niños.

Entre las estrategias empleadas en su trabajo que mencionaron los directores, se pueden enlistar las siguientes: comunicación abierta y constante con el personal, el liderazgo compartido, visión compartida, colaboración en equipo y espíritu de servicio.

Los 3 directores consideran que sí involucran a otras personas en el liderazgo de la escuela, ya que delegan actividades y responsabilidades en las coordinaciones. Aunque el director de la escuela 2 deja muy en claro que hay decisiones que no se pueden compartir, ya que las toman los mandos superiores.

En lo que respecta a su contribución en los resultados de la escuela, todos coinciden en que sí contribuyen, ya que existen un plan de trabajo, mismo que se cubre. Además de que impulsan y apoyan al personal docente y administrativo, a los alumnos y a los padres de familia.

Entre los factores que facilitan su trabajo mencionan, la disponibilidad de recursos humanos y materiales, así como el respaldo institucional.

Acerca del contacto con los padres de familia, los tres dan mucha importancia papel desempeñado por los últimos, dentro de la institución educativa. Y coinciden al manifestar que mantienen un contacto con ellos, ya sea de manera grupal o individual. Ya sea para informarles acerca de las actividades de sus hijos, así como para tratarles una situación específica. Además de involucrarlos en otras actividades tales como, convivencias deportivas, kermeses, vialidad, etc.

En cuanto al contacto con otros miembros de la comunidad, la directora de la escuela 1 menciona que no existe y considera que es un punto que quizás se pudiera trabajar. Por otra parte los otros dos directores manifiestan que sí mantienen contacto con otras instituciones y organismos que participan en algunas actividades que se desarrollan dentro de la institución, ya sea de tipo altruista, así como de certificaciones en el idioma inglés.

5.2.2. Alumnos .Las opiniones proporcionadas por los alumnos de las tres instituciones han sido un poco limitadas, debido a que son del nivel primaria, aunque no por eso dejan de ser útiles ni descriptivas para este proyecto de investigación.

En cuanto a las características mencionadas por los alumnos acerca de su director, se encuentran tanto aspectos positivos como algunos en lo que podrían mejorar. Entre los positivos comentan que son personas amables, a quienes les gusta mantener contacto con ellos y siempre los apoyan cuando tienen alguna duda o problema. Entre los aspectos a mejorar se encuentran que son muy regañones, que no los escuchan ni los toman en cuenta. Cabe mencionar que los alumnos de la escuela 1 consideran que su directora no tiene nada que mejorar, mientras que los de la escuela 3 no comentan nada positivo acerca de su directora. En cuanto a los alumnos de la escuela 2 hacen mención tanto a características positivas como a aspectos que el director debería mejorar.

Del rol que desempeñan los directores, los alumnos responden que vigilan y supervisan los salones de clase, a las profesoras y a las coordinadoras. Que pasa mucho tiempo en la dirección, aunque algunos comentan que desconocen lo que ahí hace. Otra función es la de vigilarlos en las clases y el recreo, además de estar presentes en la entrada y salida de clases.

En lo referente al contacto que mantiene con ellos, se puede ver, de acuerdo a las opiniones que en general si existe dicho contacto. En su mayoría lo perciben de manera positiva, pues hacen mención a que les platican historias, les ayudan con sus dudas. Aunque algunos alumnos les gustaría que dicho contacto se diera de manera más frecuente. En el caso de los alumnos de la escuela 3 comentan que el contacto se da de

manera negativa, pues sólo los regaña y nos los escucha, además que no tiene influencia en ellos pues nadie le presta atención.

Al hablar del contacto que los directores mantienen con los padres de familia, se indicó, en las tres escuelas, que dicho contacto sí se lleva a cabo, aunque no es percibido de manera positiva por todos. Entre las situaciones de contacto mencionadas están: en las juntas de padres de familia o cuando mandan llamar a los papás debido a que el alumno incurrió en una falta o no llevó su material de trabajo.

De las características comentadas en su descripción de director ideal están que mantenga una comunicación constante con ellos, que muestre un verdadero interés en los alumnos, que sea un ejemplo a seguir. Además que no sólo reprenda las acciones negativas, sino que también reconozca las positivas.

Los conceptos de líder y administrador no los tienen muy claros, sin embargo dan algunas definiciones que se acercan a la realidad, ya que en su mayoría mencionan que el administrador es quien organiza y maneja el papeleo dentro de la escuela y el líder es quien guía y da consejos.

5.2.3. Padres de familia. Las opiniones dadas por los padres de familia son muy variadas, pero reflejan de manera fiel y con congruencia a lo expresado por los alumnos de cada escuela.

Entre las fortalezas identificadas en los directores se mencionan que son personas preparadas y de trato amable. Muestran interés por el bienestar de los alumnos. En tanto que en las áreas de oportunidad, comentan que les hace falta escuchar y aceptar sugerencias de los padres de familia.

En cuanto al liderazgo que demuestra, la mayoría de los padres de familia de las escuelas 1 y 2, sí los consideran líderes, ya que son personas que influyen en los demás, los niños los siguen, pues son un ejemplo a seguir. Además que cuando imparten alguna plática o curso dejan una enseñanza positiva para los demás. En cuanto a la directora de la escuela 3 no están de acuerdo en que sea una líder, ya que consideran que tanto el personal como los alumnos obedecen sus disposiciones sin estar realmente convencidos de ellas. Además que le falta ser empática y comunicar a los demás lo que se está llevando a cabo dentro de la institución.

Respecto de las funciones que desempeñan los directores, éstas varían en las escuelas, aunque la constante siempre es el área académica, la parte administrativa y el brindar atención a los padres de familia y alumnos. Aunque en algunos casos no consideran que esté equilibrado el aspecto administrativo y el académico. Opinan que lo administrativo se puede delegar, mientras que lo académico es esencial y prioritario, por lo que es conveniente que el director lo atienda de manera personal.

En el aspecto de la relación con los padres de familia, los de las escuela 1 y 2 se sienten animados a participar en sus actividades, ya que se les convoca a asistir a dirigir la vialidad, a participar en convivencias deportivas y sociales, en juntas de padres de familia y conferencias, misas, etc. Mientras que los padres de familia de la escuela 3 no sienten ese ánimo de participar, pues la directora es muy impositiva y no acepta opiniones, ni escucha sugerencias.

El contacto con los alumnos se da en las tres escuelas, pero mientras en la primera y en la segunda lo perciben de manera positiva, en la 3 lo hacen de manera

negativa. Lo anterior se pone de manifiesto cuando los padres de familia de las primeras dos escuelas comentan que se involucra mucho con los niños, que los anima y motiva a que estudien, además que muestran disposición para escucharlos. Sin embargo los papás de la escuela 3 sienten que el contacto que se da entre la directora y sus hijos es negativo, ya que sólo los manda a llamar o se acerca a ellos cuando necesita reprenderlos porque hicieron algo malo.

En cuanto a la vinculación con la comunidad, los papás de las escuelas 2 y 3 mencionan que sí se da, ya que se les invita a conferencias donde asisten personas conocidas por la comunidad, además de algunos eventos organizados por las autoridades municipales. También existe relación con asilos y orfanatos, donde los alumnos asisten a prestar servicio social.

El impacto que los directores han causado en las tres escuelas ha sido positivo y fuerte, pues mencionan que han impuesto mucha disciplina, además de que se encuentran al pendiente de los niños y de que todo dentro de la institución se realice de acuerdo a lo planeado.

Entre las características que mejor describen al director ideal mencionan que debe ser una persona que considere las necesidades de los demás, que reciba una capacitación constante y actualizada, que mantenga una comunicación abierta y constante con los padres de familia y que se esfuerce en crear un ambiente cordial y de respeto.

5.2.4. Profesores .Las funciones más mencionadas por los profesores son: estar frente al grupo, realizar evaluaciones a los alumnos, verificar que se esté cumpliendo el programa académico, brindar total atención a los alumnos y atender padres de familia.

Por otra parte agregan que también cumplen con guardias en las horas de entrada y salida; así como en los descansos.

En cuanto al liderazgo educativo mostrado por los directores, los profesores de las tres escuelas consideran líderes a sus directores. Lo anterior se debe a que creen que son personas que los pueden guiar, ya que demuestran congruencia entre el ser y el hacer. Además muestran apertura al cambio y se involucran de manera activa en el trabajo de los alumnos y maestros. Aunque por otra parte, algunos profesores de la escuela 3, manifestaron que no consideran a su directora una líder, ya que no logra convencer a las personas, sino que más bien las fuerza. Además le cuesta trabajo tomar en cuenta otros puntos de vista.

Entre las características personales que tienen sus directores están el respeto, la ecuanimidad, amabilidad, la empatía, la humanidad y tolerancia. Mientras que la mayoría de los maestros de la escuela 3 califican a su directora como una persona exigente e imperativa, muy obstinada e inflexible. En lo que respecta a las características profesionales opinan que los directores son personas con los conocimientos académicos necesarios para desempeñar el puesto que ocupan, comprometidas con la institución y con todos los que forman parte de ella. Otro aspecto importante es que tienen experiencia en el campo y se preocupan por actualizarse de manera constante.

En cuestión de los problemas más grandes a los que se enfrentan los directores, se mencionan, la preocupación por mantener la calidad de la institución, la falta de comunicación con los maestros, el exceso de papeleo, y los problemas académicos. Por otra parte se encuentran los problemas psicológicos y de conducta que presentan los

niños; además la posibilidad de mantener una relación armónica entre maestros y padres de familia. También existe, en algunos casos, una actitud negativa por parte del personal docente, pues no desean involucrarse completamente con el colegio y muestran una fuerte resistencia al cambio.

Al comentar acerca de las estrategias empleadas por los directores en su trabajo los profesores mencionan la planeación de actividades, comunicación con sus subordinados, supervisiones y evaluaciones a los docentes. Además de que promueven el trabajo en equipo y brindan una capacitación constante al personal.

Coinciden en que el liderazgo compartido se da en las tres escuelas ya que se delegan funciones en las coordinaciones y en las asistentes, así como en la subdirectora, en el caso de la escuela 1.

De acuerdo con los profesores encuestados los directores definitivamente contribuyen con los resultados obtenidos por cada escuela, pues mencionan que los directores son una pieza clave del trabajo que se realiza en las escuelas, ya que generalmente se abocan a buscar la mejora continua dentro de la institución.

Sugieren que los directores podrían contribuir más con las escuelas si escucharan sugerencias por parte del personal y mostraran una mayor confianza en ellos. Consideran que las opiniones externadas por el personal resultarían enriquecedoras si fueran tomadas en cuenta.

Existe una serie de factores que facilitan el trabajo de los directores, y los profesores mencionaron algunos de ellos como, la colaboración del personal (aquí se

podría incluir disponibilidad, experiencia, vocación docente, etc.), comunicación con los actores escolares, trabajo en equipo, organización y la capacitación al personal.

Los resultados que se analizaron en este capítulo han sido interesantes y han dejado claro las necesidades manifestadas por los diversos actores de las escuelas. Es importante comentar que ha habido mucha congruencia en las opiniones vertidas tanto por los alumnos, padres de familia y maestros de cada una de las escuelas.

A propósito de la información analizada anteriormente, se concluye este capítulo, comenzando a esbozar de manera general, el perfil del director de escuela primaria.

Las funciones que realizan los directores, de acuerdo con las opiniones de los actores escolares entrevistados y encuestados, son los siguientes:

- Organizar, ejecutar y coordinar todas las actividades necesarias para que el centro escolar funcione de manera eficiente. Estas acciones se enfocan tanto para el área administrativa como para el área académica.
- Mantener un contacto estrecho y abierto con el personal académico y administrativo, con los alumnos y con los padres de familia, con la finalidad de conocer sus necesidades, opiniones y problemas.
- Ejercer, de manera responsable, un liderazgo educativo dentro de la institución e involucrar a los demás miembros en el mismo.
- Uso adecuado de estrategias, tales como la organización, la comunicación, la delegación de responsabilidades en coordinadores, evaluación y supervisión a personal docente, así como brindar la retroalimentación y una actualización

constante a través de la capacitación, con la finalidad de lograr los objetivos de la institución de la mejor manera posible.

- Que identifique y trate de resolver los problemas que presentan diariamente en la escuela, tales como la desintegración familiar, la creciente violencia que aqueja a los niños y la falta de interés de algunos padres de familia en la educación de sus hijos.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

En este capítulo se realizará un contraste entre los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación en las tres escuelas primarias y la literatura empleada como marco de referencia para definir el perfil del director de escuela primaria. Lo anterior se llevará a cabo identificando, del marco teórico, los aspectos más relevantes que se deben de conformar el perfil del director. Posteriormente se compararán con los resultados obtenidos en la investigación con la teoría expuesta por los diversos autores. Lo anterior permitirá identificar algunos puntos fuertes, pero también ciertas áreas de oportunidad. Así con esta información se podrá elaborar a una serie de recomendaciones que permitan que los directores mejoren su forma de trabajar.

Comparativo entre teoría e información obtenida en la investigación de campo

Para una mejor organización y comprensión de este apartado, los aspectos identificados se clasificarán de la siguiente manera: funciones, liderazgo, relaciones con los actores escolares (profesores, alumnos y padres de familia) e impacto del director en la institución educativa.

Se procederá a retomar lo que el marco teórico contiene acerca de los aspectos mencionados anteriormente y al final se de cada apartado se realizará la respectiva confrontación entre la teoría y los hallazgos realizados en la investigación.

Funciones

Las funciones del director a través del tiempo han sufrido diversos cambios desde que se constituyó la primera escuela graduada a fines del siglo XIX y principios del siglo XX hasta nuestros tiempos. Antonio Viñao (citado por González, 2003, p. 230) señala que algunas de las primeras funciones que se le asignan al director son: tareas administrativas, pedagógicas, académicas y económicas.

Sin embargo la escuela evolucionó y dio paso al surgimiento de un modelo emergente en el que se incorpora un nuevo elemento denominado gestión escolar, Elizondo (2001) lo define como la conducción y dirección del sistema educativo hacia logros de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes se abocan a privilegiar las tareas académicas que implica la realización del proceso enseñanza aprendizaje, como fin principal de la educación. Las premisas principales del modelo de gestión escolar son: la participación democrática, la autonomía, el liderazgo, la organización escolar, la planeación y evaluación escolar y la modificación de procesos para el cambio y mejoramiento de la vida escolar.

Lo mencionado anteriormente influyó de manera trascendente en el papel que desempeña el director en la actualidad. Murillo y colaboradores (citado por De Vicente, 2001, p. 181) clasifican las funciones del director en dos rubros: a) funciones de gestión y administración; y b) las que corresponden al liderazgo educativo y de la enseñanza.

Las primeras (de gestión y administración) conforman una lista muy larga, sin embargo se pueden citar las siguientes: preparación y actualización de la documentación, administración del personal, elaboración y control de horarios de clase,

gestionar el equipamiento, gestionar todo lo relacionado con los alumnos, etc. Según Murillo y colaboradores es a este tipo de funciones a las que el director tiende a dedicar más tiempo. Por otra parte es importante mencionar que la mayoría de estas actividades son dispuestas por la Secretaría de Educación Pública, lo cual ocasiona que el director se limite seguir la pauta indicada por dicha autoridad antes mencionada.

Las segundas (aquellas relacionadas al liderazgo educativo y de la enseñanza), y que De Vicente (2001) las ha denominado liderazgo pedagógico y han sido agrupadas en: capacidad de consenso; persona que facilita la comunicación y colaboración entre los profesores; la implicación de los padres e información para ellos; la preocupación por los alumnos e información y actualización de él y de los componentes de su centro.

En la información obtenida de las tres escuelas primarias, por los directores y corroborada por los profesores, alumnos y padres de familia, se puede observar que los tres directores realizan ambos tipos de funciones. Aunque éstas últimas no se realizan de una manera propiamente equilibrada. El director de la escuela 2 se aboca más al aspecto técnico pedagógico, ya que define a su función principal como coordinar y supervisar la ejecución del programa académico del instituto. Por otra parte, la directora de la escuela 3 dedica más tiempo a las funciones de gestión y administración, pues manifiesta que su función principal es organizar. En cuanto a la directora de la escuela 1 se muestra un mayor equilibrio en el uso de ambos aspectos, ya que ella misma comenta que revisa y firma documentación, tener reuniones con maestros, atender a padres de familia y alumnos, etc.

Liderazgo

Unos de los retos más grandes a los que se enfrenta el director es el de tratar de guiar a un gran número de personas a fin de que se consigan los objetivos educativos en un esfuerzo de equipo. Lograr la transición hacia el liderazgo.

Elizondo (2001) menciona que para lograrlo necesita una serie de conocimientos y habilidades, que se agrupan en tres grandes grupos:

- Habilidad técnica. Esta se refiere a procedimientos, técnicas y métodos de gestión educativa. Es importante la comprensión de su contexto, disposiciones oficiales, conocimientos en pedagogía, programas de estudios, sistemas de evaluación educativa y de aprendizaje.
- Habilidad conceptual. La capacidad de ver a la escuela como un todo interrelacionado.
- Habilidad humanística. Se refiere esencialmente a la manera de relacionarse con otras personas. Es esta habilidad la que le ayuda a funcionar como líder y conseguir la cooperación para la consecución de las metas educativas.

Es muy difícil precisar una definición exacta de lo que es un líder debido a que existen muchas opiniones vertidas por una gran cantidad de autores. Gardner (citado por Boyett y Boyett, 1999, p. 12) sostiene que los atributos que necesita un líder dependen del tipo de liderazgo que tenga que ejercer, el contexto, el modo de ser de los seguidores, etc. Por lo tanto, para que el director pueda ejercer su liderazgo debe de adaptarse al contexto educativo.

Manfred F. R. de Vries (citado por Boyett y Boyett, 1999, p.12) describe que muchos investigadores estarían de acuerdo en afirmar que rasgos como la diligencia, la energía, la inteligencia, el dominio, la autoconfianza, la sociabilidad, el estar abierto a experimentar, el conocimiento de tareas relevantes y la estabilidad emocional son importantes. Estas características bien pueden describir hasta cierto punto lo que necesita un director de escuela para ejercer un liderazgo efectivo dentro de la misma. Pero a esta lista sería necesario agregar el carisma, que es algo que no debe de faltar en cualquier líder, además de tener seguidores de buena voluntad.

Por otra parte, es importante mencionar los diferentes tipos de liderazgo que existen, Leithman y otros (citados por De Vicente, 2001, p. 37), ha agrupado los conceptos de liderazgo en seis categorías: liderazgo instructivo, liderazgo transformacional, liderazgo moral, liderazgo participativo, liderazgo administrativo o gerencial y liderazgo contingente. Lo anterior se encuentra explicado con mayor detalle en las pp. 18 y 19 del marco teórico.

De acuerdo con la información expuesta en el capítulo de presentación de resultados en las pp. 34, 46, 61 y 62, se puede ver que los tres directores se consideran líderes educativos dentro de sus escuelas, dando para ello razones diversas, entre las que se pueden mencionar: que tiene influencia sobre otras personas, demuestra congruencia entre el modelo pedagógico y el modelo educativo. Aunque la directora de la escuela 3 menciona que le costó mucho trabajo y tiempo de experiencia el poder alcanzar el

trabajo colegiado, pero considera que actualmente ya lo ha logrado. Ver p. 62 de la presentación de resultados.

Los alumnos, profesores y padres de familia de las escuelas 1 y 2 coinciden con los directores en que éstos son líderes, ya que se habla de ellos y se les considera un ejemplo a seguir, lo cual se constata en las pp.39, 41, 51 y 53 del capítulo de presentación de resultados. En las escuelas mencionadas anteriormente, se detecta que se da el liderazgo transformacional, pues se sienten motivados a tomar parte del trabajo junto con el director. En el caso de la escuela 3, los padres de familia no consideran a su directora como líder, pues la imagen que tienen de ella es de imposición. Su percepción es que los alumnos y maestros la siguen no porque se encuentren convencidos sino más bien por su posición de máxima autoridad dentro de la institución. Ver p. 65 de la presentación de resultados. Por otra parte, la opinión de los profesores en este aspecto se encuentra dividida, pues algunos sí la consideran una líder educativa, pues trabaja a la par de ellos, es decir se involucra de manera directa en las tareas. Mientras que la mayoría la percibe como una persona de una sola visión, a quien le cuesta mucho trabajo considerar opiniones de los demás. Ver pp. 68 y 69 de la presentación de resultados.

Relaciones con actores escolares

Dentro de las funciones que desempeña el director escolar se encuentran algunas que implican el establecimiento de las relaciones con las personas que forman parte del centro educativo (profesores, alumnos y padres de familia).

Con el profesorado se debe de mantener una relación estrecha, ya que es indispensable promover su desarrollo y formación en todos los ámbitos. La capacitación

es un aspecto importante para poder lograr lo anterior. Además deberá de supervisar y evaluar su desempeño. La evaluación es un rubro que reviste particular importancia, De Vicente (2001, p. 192) menciona que:

El trabajo de los profesores y su rendimiento es tan importante como el de los alumnos y es parejo al rendimiento de éstos. Cualquier técnica de evaluación del profesorado gira en torno al trabajo del profesor por lo que sirve para la corrección de deficiencias y para allanar el camino en el perfeccionamiento y mejora del profesor.

Los alumnos son la esencia del centro escolar, son ellos quienes justifican su existencia y la de todos actores escolares. Además que es importante que se relacione con los alumnos, para que estos no lo perciban como una figura lejana, muchas veces insensible a sus necesidades y deseos. Por otra parte, es importante que ejerza su liderazgo con los alumnos, para ellos lo sigan y lo admiren.

Los padres de familia también son miembros clave del centro escolar, De Vicente (2001) menciona que la familia organiza y regula los procesos mediante los cuales se aprenden modos de desenvolverse, para ello es importante la investigación sobre lo que acontece en el entorno familiar y comunitario en las prácticas educativas escolares.

El papel del director en esta relación es la de calibrar la participación atendiendo a cuestiones tales como: la manera de preparar a la familia para colaborar con la escuela; la búsqueda de factores que contribuyan al enriquecimiento de la institución; y la verificación de aspectos favorables provenientes de relaciones entre los padres de familia y los profesores.

En cuanto a la información que hace referencia a la percepción que los diferentes actores escolares (profesores, alumnos y padres de familia) tienen acerca de los directores, se encontró lo siguiente:

En las escuelas 1 y 2, los alumnos los consideran como unas personas amables, agradables, cordiales, que muestran disposición para apoyarlos y ayudarlos. (ver pp. 37 y 49). Mientras que los alumnos de la escuela 3 perciben a su directora como una persona regañona y que no los escucha. (ver p. 64).

Por otra parte, los padres de familia de las escuelas 1 y 2 los describen como personas humanas, activas, tratables y preocupadas siempre por los alumnos, con los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo y muy organizadas. (ver pp. 38, 39, 50 y 51). En tanto que a la directora de la escuela 3 mencionan como área de oportunidad que le hace falta organización, capacidad de dirigir y de imponer disciplina. Además de que debe demostrar una mayor empatía para los padres de familia, pues no escucha opiniones. Es muy autoritaria y tajante. (ver pp. 64 y 65).

En el rubro de los profesores, éstos se sienten tomados en cuenta y motivados en la realización de su trabajo. Aunque es importante mencionar que los de la escuela 3 se sienten presionados, ya que consideran que su directora es muy impositiva y descuida el lado humano, pues realizan su trabajo por obligación y no por convencimiento propio. En tanto que en las otras dos escuelas se sienten motivados y perciben que se les toma en cuenta para algunas decisiones que se realizan. Por otra parte sí existe un papel mediador entre los padres de familia y los profesores. Éstos últimos consideran también, que se

encuentran preocupados por impartir la suficiente capacitación para mejorar su formación tanto académica como humana.

Los padres de familia de las escuelas 1 y 2 manifiestan que existe una relación estrecha con ellos y se les anima a participar dentro de la educación de sus hijos, invitándolos a formar parte de las actividades que se llevan a cabo dentro del centro escolar.

Con los alumnos sucede lo mismo que con los otros actores mencionados anteriormente, sienten que existe una genuina preocupación por parte de sus directores en que mejoren en sus estudios, en ver si se encuentran bien y si tienen algún problema se acercan a ellos. Sin embargo, los alumnos de la escuela 3 creen que su directora es muy exigente y que los métodos que emplea no son adecuados, ya que demuestra un reconocimiento por sus buenas acciones, si no que sólo ve las cosas negativas. (ver pp. 63 y 64).

En este apartado también es importante mencionar las principales estrategias empleadas por los tres directores de las escuelas primarias investigadas, para cumplir adecuadamente con su trabajo, ya que forman parte de la relación con los diferentes actores escolares (ver figuras 1, 3 y 5 en pp. 43, 56 y 70). Entre ellas se pueden mencionar las siguientes: mantener una comunicación estrecha y abierta con el personal docente, para conocer sus necesidades y poder motivarlos de manera adecuada. La subdirectora y maestras coinciden con lo anterior, además de agregar que el director motiva y promueve la reflexión en los alumnos, y que su presencia dentro del colegio es una constante

Impacto del director en la institución.

Elizondo (2001) refiere que la mayor parte de los centros educativos considerados como eficaces cuentan con un director que ejerce un estilo de liderazgo definido, que estimula y motiva, que integra esfuerzos, pero sobre todo que se centra en el logro de objetivos compartidos. Las características mencionadas anteriormente encajan en su mayoría en el denominado liderazgo transformacional.

Bass (citado por Elizondo, 2001, p. 70) menciona que los líderes transformacionales concentran sus objetivos a largo plazo; hacen hincapié en la importancia de determinados valores que aspiran implantar y que desean que sus colaboradores adopten; procuran transformar las estructuras en las que se desempeñan con la finalidad de que éstas se adecuen a los valores que se promueven en el grupo, además de motivar a las personas a trabajar con ellos con el fin de que se comprometan en su propio desarrollo y en su preparación profesional. Su deseo es convertir en líderes a sus profesores, para que desarrollen sus talentos, capacidades y conocimientos de manera que su trabajo les resulte satisfactorio y les conduzca a mejorar su desempeño.

Existen diferentes estilos de liderazgo, pero los directores eficientes, de acuerdo con la investigación de Wilson y Corcovan (citados por Fullan, 1997, p. 141), se centran en un liderazgo activo, la motivación personal, la motivación de los estudiantes, el contacto con la comunidad y mejora constante de la escuela.

Mientras que Leithwood y Steinbach (citados por Fullan 1997, p. 142) sugieren que el impacto de los directores se puede sentir con las siguientes acciones: al generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, al fomentar el compromiso de los

maestros para implementar esas soluciones y al promover la capacitación del personal a largo plazo.

El impacto de los directores en las escuelas 1 y 2 es positivo porque existen todo lo que Wilson y Corcovan describen anteriormente, existe motivación de su parte hacia los alumnos, profesores y padres de familia, opinan que se encuentran preocupados por ellos, no sólo en que el proceso de enseñanza aprendizaje se dé, sino también a nivel personal.

En cambio con la directora de la escuela 3 no se da esto, pues la imagen que los alumnos, profesores y padres de familia tienen de ella es negativa, aunque ella se esté esforzando en mejorar, ya que reconocen que trabaja mucho y es una persona muy preparada. Se puede decir que cumple con algunas de las acciones mencionadas por Leithwood y Steinbach, pero falla al fomentar el compromiso por parte de los maestros, pues ellos la consideran impositiva.

Con la finalidad de resumir las conclusiones presentadas anteriormente, se puede decir que los puntos en los cuales se encontraron similitudes entre la literatura y la realidad son los siguientes:

- Los tres directores dividen su tiempo entre funciones administrativas y de gestión y actividades académicas.
- Se puede apreciar claramente la presencia de un liderazgo educativo en los directores.
- Existe un liderazgo compartido con el resto del personal de la institución, además que se preocupan por que se de el trabajo en equipo dentro de la institución.

- Emplean la planeación, la coordinación y la supervisión de las actividades que se dan dentro de la institución, así como la evaluación y retroalimentación del desempeño del personal docente.
- La capacitación es una herramienta que se utiliza en las tres instituciones y que ayuda a que los profesores sientan que exista una preocupación por su superación personal y profesional.
- Existen una comunicación abierta con los alumnos y padres de familia, pues el atenderlos se encuentra dentro de sus funciones.

Recomendaciones finales

Resulta muy difícil lograr que cualquier director cumpla totalmente con el perfil que para su función específica la literatura consultada. Sin embargo con la ayuda de la información recabada en esta investigación, se pueden detectar algunas fortalezas y ciertas áreas de oportunidad que pueden ayudar a los directores, que formaron parte del estudio, a mejorar el desempeño de su puesto.

Es importante mencionar que se han detectado muchas fortalezas dentro de las escuelas primarias privadas que participaron en esta investigación. En primer lugar se puede decir que los tres directores atienden tanto el área académica como el área administrativa, aunque en algunos casos no exista un equilibrio perfecto, sin embargo las actividades dentro de los centros escolares se llevan a cabo de manera efectiva.

Otra fortaleza es que la mayoría de los docentes están de acuerdo con el papel desempeñado por sus directores, pues los perciben como líderes educativos que realizan

sus funciones con congruencia, y también se sienten tomados en cuenta, lo que los motiva a realizar su labor docente con calidad siempre pensando en los alumnos.

Además de coincidir en que existe una comunicación efectiva.

Las áreas de oportunidad siempre existirán, pues se vive en un mundo dinámico. En este caso la recomendación sería para la directora de la escuela 3, debe de trabajar más en el área humana, tratar de borrar la imagen negativa que existe en torno a su persona por parte de algunos alumnos, padres de familia y profesores, ya que ella misma ha reconocido que al principio de su gestión solía utilizar la imposición para todo.

El trabajo del director de una institución educativa no es tarea fácil, la responsabilidad es muy grande, pues hay que atender al mismo tiempo muchos aspectos. Además es muy difícil la totalidad de los actores escolares estén de acuerdo con la manera en la que se dirige a la institución, por eso la comunicación es una herramienta indispensable. Aunque la tarea es compleja, hay que señalar que de ninguna manera es imposible.

ANEXOS

Anexo 1. Preguntas contenidas en la entrevista a directores

1. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione Algunas otras funciones que son parte de su trabajo.
2. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?
3. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? ¿A qué dedicaría su tiempo?
4. ¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?
5. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?
6. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?
7. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades?
8. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?
9. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?
10. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí? ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?

11. ¿Tiene Usted contacto con los padres de familia? ¿Qué tipo de contacto?
¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?

12. ¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué
sentido los involucra Usted con la escuela? ¿Funciona ese contacto?

Anexo 2. Cuestionario aplicado a subdirectores y profesores

El presente cuestionario forma parte de una investigación titulada “EL perfil de director y su relación con la efectividad institucional”, realizada por alumnos de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas del Tecnológico de Monterrey Universidad Virtual. SU FIN ES EXCLUSIVAMENTE ACADÉMICO.

Por favor, conteste cada una de las preguntas en una manera breve y concisa. Es importante contestar rápidamente, con la respuesta que le viene a la mente al leer la pregunta – usualmente es la mejor respuesta. No dedique demasiado tiempo a cada pregunta.

Por favor, sea honesto al contestar. Las respuestas serán confidenciales. Gracias por su apoyo con esta investigación.

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para Usted?

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? ¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quién trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?

Anexo 3. Preguntas hechas en el grupo de enfoque a alumnos

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?
2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?
3. ¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?
4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?
5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?
6. ¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?
7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?

Anexo 4. Preguntas hechas en el grupo de enfoque a padres de familia

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?
2. ¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?
3. ¿Qué hace el Director o Directora? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?
4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?
5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?
6. ¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? ¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo?
7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?
8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal

Referencias Bibliográficas

- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. México, D.F :Norma.
- Ceballos Garybay Héctor y otros (2002). *La gestión escolar y las relaciones con el colectivo escolar*. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- De Vicente Rodriguez P. (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. España: ICE.
- Egido, I. (2006). *El director escolar: modelos teóricos, modelos políticos* recuperado el día 20 de septiembre de 2007 de http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=98&Itemid=32
- Elizondo A, (2001). *La nueva escuela I: dirección, liderazgo y gestión escolar*. México. Paidós.
- Elizondo A, (2001). *La nueva escuela II: dirección, liderazgo y gestión escolar*. México. Paidós.
- Fernández E. (2001) *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes* Madrid: McGraw-Hill.
- Fernández Moreno Leticia y otros.(1999) *La gestión como quehacer escolar*. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Fullan, M., Stiegelbauer, S., (1997). *El cambio educativo: guía de planeación para maestros* México: Trillas.
- Hargreaves, A., (2003). *Profesorado, cultura y postmodernidad, Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. (4 Ed.) España: Morata, S.L.
- González M.T.; Nieto J.M.; Portela P. A. (2003). *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Isaacs, D. (1980). *Cómo mejorar la dirección de los centros educativos*. España: EUNSA
- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morgan, H.H. (2003) *El Manual del Entrevistador*. México, D.F.: El Manual Moderno.

- Sánchez de Horcajo, Juan José y otros. (2002) Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. México. Universidad Pedagógica Nacional.
- Schön, D. (1998). El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan. Barcelona. Paidós.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina: el arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje* (C. Gardini, Trad.) México, D.F: Granica.
- Senge, P., Cambron M., (2002). *Escuelas que aprenden: un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesan por la educación* (J. Cárdenas, Trad.) Colombia: Norma.
- Stolp, S. (1994), *Liderazgo para la cultura escolar* recuperado el día 21 de septiembre de 2007 de <http://www.ericdigests.org/2003-3/escolar.htm>.
- Valenzuela González, J. R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.