INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES

DE MONTERREY

UNIVERSIDAD VIRTUAL

TECNOLÓGICO
DE MONTERREY

TESIS PRESENTADA

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO

**DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Autora: **Gabriela Velásquez Toro**

Asesora: Mtra. María Guadalupe López Padilla

Oaxaca de Juárez, Oax. Mex. Dciembre del 2008.

# EL PERFIL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA PÚBLICA EN EL NIVEL BÁSICO Y SU RELACIÓN CON LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL

Tesis presentada

por

Gabriela Velásquez Toro

Ante la Universidad Virtual

del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

como requisito parcial para optar

por el título de

**DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Diciembre, 2008

## Hoja Electrónica de Firmas

El trabajo que se presenta fue aprobado por unanimidad con correcciones por el comité formado por los siguientes académicos:

Mtra. María Guadalupe López Padilla (asesor principal)

Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual, Escuela de Graduados en Educación

mglopez@mail.ur.mx

Dra. María Ileana Ruiz Cantisani

Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual, Escuela de Graduados en Educación

miruiz@itesm.mx

Mtra. Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual, Escuela de Graduados en Educación

nopesque@hotmail.com

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la Dirección de Servicios Escolares del Tecnológico de Monterrey, como lo requiere la legislación respectiva en México.

Monterrey, Nuevo León, a 14 de noviembre de 2008

# Dedicatorias

A mis hijos Luis Eduardo, Valeria Paulette, Jose Manuel, por el tiempo que me dieron para que pudiera terminar el estudio de la maestría, en especial a mi angelito que desde el cielo me guió y ayudó.

A mi esposo Valentín, por el apoyo que dio durante el proyecto.

A mis padres Manuel y Maria Elena que me apoyaron y me impulsaron a seguir adelante.

Con todo cariño

Gabriela

# Reconocimientos

A  Mtra.. María Guadalupe López Padilla, por darme el apoyo, que en todo momento solicité de ella, y la oportunidad de compartir  la tesis, aportando sus experiencias y conocimientos, para lograr el anhelado objetivo personal de terminar el proyecto de investigación.

A todos los maestros del Tecnológico de Monterrey de la escuela Virtual por el apoyo en todas las materias que cursé, con la forma exigente y segura de apoyarme en el transcurso de mi formación

A mis compañeros de equipo, en especial a Lili, a Marco y Javier, que estuvieron a mi lado para apoyarme y darme ánimo para no decaer y seguir adelante

A las instituciones que hicieron posible el trabajo de investigación en la comunidad de Puerto Escondido, Oaxaca.

## Investigación del Perfil del Director de la Escuela Pública a Nivel Básico y su Relación con la Efectividad Institucional

## Resumen

El perfil del director de la escuela pública de nivel básico y su relación con la efectividad institucional, es una investigación que se realiza en algunas instituciones educativas de nuestro país, para identificar las posibles causas y compararlas con la literatura que se revisa de los autores que han tenido la posibilidad de publicar hechos similares. De ésta, se realizó una investigación para analizar el perfil del director en tres escuelas públicas de primaria en la ciudad de Puerto Escondido, Oaxaca y su relación con la efectividad institucional, la cual está sustentada por las técnicas de recolección de datos, que para este caso fueron las entrevistas realizadas para los tres directores de los planteles, así como la aplicación de cuestionarios para los maestros, padres de familia y los alumnos de la institución. En la parte final se desglosa el análisis de los resultados para cada director de las tres instituciones, así como el análisis entre las tres escuelas.

Índice de contenidos


Hoja de firmas…… iii

Dedicatorias…… iv

Reconocimientos…… v

Resumen…….... vi

Indice de contenidos…… vii

Indice de tablas…….. ix

Introducción…… x

**Capítulo 1: Planteamiento del problema**…….. 1

Objetivos de la investigación…… 3

Justificación…… 3

**Capítulo 2: Revisión de la literatura**…… 4

2.1 Liderazgo…….. 5

2.2 Gestión del cambio…… 7

2.3 Aprendizaje organizacional…… 10

2.4 Equipos de trabajo…….. 12

**Capítulo 3: Metodología**…….. 18

3.1 Diseño de la investigación…….. 18

3.2 Recoleccion de datos…….. 18

3.3 Población y muestra…….. 19

**Capítulo 4: Presentación de resultados**…… 22

Caso 1 Escuela primaria Justo Sierra…….. 22

Caso 2 Escuela primaria Josefa Ortíz de Domínguez…..…….. 30

Caso 3 Escuela primaria 21 de Marzo…….. 37

**Capítulo 5: Análisis de resultados**…….. 45

Análisis por escuela…….. 45

Análisis por actor……. 50

**Capítulo 6: Conclusiones**…….. 55

**Recomendaciones**..... 60

Referencias……. 66

Anexos

Anexo 1 Preguntas para la entrevista con el director o directora….. 68

Anexo 2 Cuestionario a maestros…….. 69

Anexo 3 Cuestionario a padres de familia…….. 71

Anexo 4 Cuestionario a alumnos……. 73

Anexo 5 Trabajo de campo……. 75

Currículum Vitae de la autora……. 76

# Índice de tablas

Tabla. 1 Concentrado de personas entrevistadas/cuestionadas…….. 21

Tabla 2. Concentrado de respuestas de maestros de la Escuela "Justo Sierra"……. 25

Tabla 3. Resultados de las preguntas a padres de familia de la escuela Primaria Justo Sierra …… 28

Tabla 4. Resultados de las preguntas hechas a los alumnos de la Escuela primaria "Justo Sierra" ..……. 29

Tabla 5. Respuestas de maestros de la escuela Josefa Ortiz de Domínguez"……. 33

Tabla 6. Respuestas de padres de familia de la escuela "Josefa Ortiz de Domínguez"……. 34

Tabla 7. Respuestas de alumnos de la escuela "Josefa Ortiz de Domínguez"…….. 35

Tabla 8. Respuesta a la pregunta, si el director tiene problemas y con quienes, hecha a los maestros de la esc. Prim. "21 de Marzo"……. 39

Tabla 9. Resultados de las preguntas a padres de familia de la escuela primaria "21 de Marzo"……. 41

Tabla 10. Resultados de las preguntas hechas a los alumnos de la Escuela primaria "21 de Marzo"…….…. 43

# Introducción

Con el fin de obtener el grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas se presenta esta tesis para su revisión, producto del trabajo realizado dentro de las materias de Proyecto I y Proyecto II de la misma Maestría durante el semestre Enero-Mayo de 2008 y Agosto-Diciembre de 2008.

El presente trabajo está dividido en seis capítulos dentro de los cuales se desarrollan: el planteamiento del problema motivo de estudio, la revisión de literatura en el que se apoya la presente investigación, metodología que se utiliza durante la investigación, la presentación de resultados en forma de estudios de caso, obtenidos durante la aplicación de instrumentos; el análisis de los resultados obtenidos desde dos enfoques: primero referente a cada una de las escuelas a las que se les aplicaron los cuestionarios y entrevistas estructuradas por la Dra. Kathryn Singh, coordinadora de la investigación, y segundo analizando el punto de vista por actores de las tres escuelas. Se finaliza con el capítulo de conclusiones y recomendaciones.

El primer capítulo, está dirigido a plantear el problema motivo de estudio, se señalan las razones por las cuales se decidió realizar esta investigación así como la forma en que este problema se liga al capítulo de la revisión de literatura.

En el capítulo de la revisión de literatura se plasman definiciones y datos obtenidos de diferentes autores y recopiladores, acerca de liderazgo y gestión educativa, así como métodos de estudio. Esta literatura pertenece a los siguientes autores: J. Boyett y J. Boyett (1999), J. R. Valenzuela González (2004), A. Elizondo Huerta (2003); A. Elizondo Huerta (2001); y Pedro S. de Vicente Rodríguez (2001). En este capítulo se condensa lo que los autores antes mencionados discuten sobre las funciones, habilidades, relaciones y herramientas que debe tener el director de una institución educativa para llevar a cabo su trabajo con eficacia.

El tercer capítulo está dedicado a definir la metodología utilizada durante la presente investigación, así como información referente a las personas entrevistadas y los pormenores de las solicitudes para aplicar los instrumentos.

El cuarto capítulo, dedicado a la presentación de los resultados por escuela, a través de estudios de caso, sobre la función del director, desde el punto de vista de los diferentes actores del ámbito educativo: el director, los profesores, los alumnos y los padres de familia.

En el apartado de análisis se realiza la triangulación de la información para negar o afirmar datos dentro de la misma institución, además que se comparan con los resultados entre los miembros de cada grupo de las tres escuelas investigadas.

Por último, en el capítulo de conclusiones se confrontan la información obtenida del análisis de resultados con lo plasmado en el capítulo de revisión de literatura con el fin de reconocer diferencias y similitudes entre la teoría y la práctica, tratando de finalizar en recomendaciones que ayudarán a los directivos a mejorar su desempeño laboral.

# Capitulo 1

## Planteamiento del problema

Esta tesis forma parte de un proyecto más amplio, que coordina la Dra. Kathryn Singh Wood, llamado “Perfil del director de escuela a nivel básico y medio, así mismo su relación con la efectividad institucional” que pretende realizar estudios iguales con directores y directoras a nivel básico y medio en diferentes países latinoamericanos, y diferentes regiones de esos países.

El papel del director en las escuelas en general, y en las escuelas públicas en particular, es un tema del que se ha investigado ampliamente, tales investigaciones como las que Gallart menciona, en un texto de su investigación los cambios en la relación escuela-mundo laboral, o lo que menciona Lortie (1987, citado por Fullan), Sarason (1982, citado por fullan) o de la investigación que realiza Fullan (2003, p.142), en su libro cambio educativo; pero que al momento ha generado más preguntas que respuestas. Por un lado, se sabe que las escuelas exitosas siempre tienen un “buen” director o directora. Por otro lado, las características del “buen” director varían muchísimo de estudio a estudio, Boyett (1999, p.2) lo menciona como características de los líderes y se sabe poco respecto a qué caracteriza al buen director. Se conoce que la posición del director de escuela, comparada con otras posiciones administrativas (gerente de planta, gerente de restaurante, gerente de banco, director de hospital, entrenador de equipo profesional, etc.) es de las más “débiles”, Nanus (citado por Boyett, p. 3) habla de la administración en la universidad, en cuanto a la autoridad, reconocimiento social, y capacidad de generar recursos que tiene la posición. Y sin embargo en términos amplios, algunos directores de escuela, sobre todo de escuelas públicas, logran resultados extraordinarios, más

de los que podrían lograr administradores en posiciones similares en otras organizaciones. Sin embargo, la relación entre las características del director y el desempeño de la escuela tampoco está claramente establecida.

A lo largo de la historia de la humanidad el cambio ha formado parte de la vida, se ha manifestado en personas, instituciones, organizaciones, recursos, en toda la sociedad. En la era moderna los procesos de cambio son cada vez más acelerados, ya lo menciona Boyett (1999, p. 56); directivos, profesionales y organizaciones requieren información preparada para las nuevas exigencias que estos cambios le imponen. Aunado a esto las estrategias han sido un factor fundamental en este cambio para guiarse, y en consecuencia, reconsiderar nuestra forma de pensar. Esto sin duda en la actualidad es uno de los recursos más importantes de cualquier organización moderna que si se utiliza de forma correcta, tendrá mucho valor en la toma de decisiones y en el cumplimiento de las metas y misión de la organización.

No hay duda de que al directivo le corresponde resolver todos los problemas que tengan que ver directa o indirectamente con la escuela. También que las dificultades diarias consumen gran parte de su tiempo, lo cual difícilmente le permite desarrollarse como líder académico de su institución. Aunado a esto, la problemática detectada es que el directivo no cuenta con una capacitación completa y específica para la realización de sus funciones como líder. No existen lugares de formación para directores o líderes, y en la escuela pública los maestros que llegan a subir de rango es por la antigüedad.

Por todo lo anterior se realiza el siguiente planteamiento del problema a partir de la pregunta:

¿Cuáles aspectos favorecen en el directivo a ejercer un liderazgo en relación con la efectividad institucional?

Por esta razón este proyecto de investigación tiene la finalidad de identificar las características de tres directores de escuelas primarias en la ciudad de Puerto Escondido,

Oaxaca, para comparar similitudes o diferencias entre los distintos directores. Con los siguientes objetivos:

Identificar las características de los directores en tres diferentes Escuelas Primarias de Puerto Escondido, Oaxaca para encontrar patrones comunes.

Identificar, si es que existen, relaciones consistentes entre ciertas características personales, profesionales y administrativas de los directores y el desempeño educativo de las escuelas donde trabajan estos directores.

**Justificación de la investigación:**

Se plantea la investigación por el motivo de que la educación básica, en su característica pública, es la que atiende el mayor número de estudiantes en el país de México y a las que se les da menos apoyos económicos y atención curricular, además es en donde los profesores tienen menos recursos disponibles y trabajan en difíciles condiciones de organización. Por lo tanto se espera que al final del proyecto de investigación, se busquen nuevas oportunidades de mejora para el personal directivo, a través de la opinión de los maestros, padres de familia y alumnos de cada institución. Además que el directivo, pueda visualizar el perfil académico con el que cuenta y conocer sus debilidades y fortalezas en la efectividad institucional.

# Capítulo 2

## Revisión de literatura

La escuela es una organización de personas y para personas, es un lugar donde las desventajas del modelo burocrático trabajan en contra del objetivo final de la escuela, “equipar a los estudiantes con los conocimientos, destrezas, habilidades y valores para formar parte de una sociedad compleja, la cual será diferente a la sociedad en la que nacieron, educarles de cara al porvenir” (De Vicente, 2001, p. 22), es decir tomar en cuenta al estudiante, y considerar la diversidad del contexto.

Al estar, estas instituciones escolares, dentro de la sociedad compleja, se ve afectada por los cambios sociales, culturales, administrativos y tecnológicos, Jacobs (citado por Boyett y Boyett, 1999) comenta que estas instituciones tienen mayor éxito, siempre y cuando sean capaces de poner en marcha los cambios que sean efectivos en la institución; estos cambios exigen un liderazgo institucional, tanto en el director como en cada uno de sus docentes, los cuales se pretende sean las personas más comprometidas con este proceso, así mismo la comunidad escolar como son: alumnos, padres de familia, comunidad y autoridades.

Las nuevas concepciones acerca de la escuela, exigen una reconstrucción de la tarea de dirección en los centros escolares, por lo tanto  la escuela ha de reformular el tipo de organización para incluir actividades que promuevan el espíritu comunitario, de organización que aprende, construya el aprendizaje que responda a la contextualización de la escuela, por ello en este capítulo  se tratará en primer término acerca del liderazgo como la forma para

realizar el cambio dentro de la institución escolar, posteriormente se hablará de la gestión del cambio, una alternativa para la superación y finalmente de la estrategia de aprendizaje organizacional, el trabajo en equipo y la evaluación.

## 2.1 Liderazgo

Desde la antigüedad, los pensadores tenían interés por analizar las relaciones sociales como lo muestra en la República de Platón y la política de Aristóteles, ambas obras escritas hace mas de 2000 años y estudiadas en las escuelas superiores de todos los tiempos.

En el Manual moderno (SEP, 1999), se encuentran los estudios de Taylor sobre su teoría de “Scientific Management” de Elton Mayo con la escuela de las Relaciones Humanas, los estudios de Douglas MacGregor con base en su filosofía, teoría X y teoría Y, como la de Rensis Likert con sus cuatro teorías elevadas a sistemas. Con lo que se puede apreciar los inicios del estudio acerca de las primeras teorías sobre liderazgo. Así como las teorías de Tannenbauni y Schmidt sobre el actuar del líder entre la conducta de tares y la de relación. O la teoría de Robert Blake y Jane Mouton del interés del líder en las relaciones o en la tarea, donde forman una gráfica de liderazgo.

Así los primeros estudios tratan de explicar el liderazgo en función de las dos variables, pero más adelante se dan cuenta de que también cuentan las capacidades y actitudes de los seguidores, como lo asegura Warren Blank (Boyett y Boyett, 1999, p. 15) cuando habla de seguidores de buena voluntad, ya que los seguidores son muy importantes en cualquier situación de liderazgo porque con sus reacciones determinan el poder que el líder tiene sobre ellos. La dirección educativa implica el logro de objetivos por medio de personas, por lo tanto un dirigente es el que se interesa por el trabajo y las relaciones humanas. Este líder educativo, debe compartir su visión que tenga acerca de la escuela en la que dirige, Nanus (citado por Boyett y Boyett, 1999, p. 22) menciona que la visión es “un futuro realista, creíble, atractivo para su organización”. Compartir ese futuro deseado, conocer a cabalidad cada uno de los procesos

que se desarrollan en la escuela, conocer las causas de los problemas, seguramente le permitirá promover el desarrollo profesional del equipo, entusiasmar al grupo para implementar reformas, eliminar barreras, monitorear y evaluar resultados.

La escuela cambia según la situación que viva, según la época en que se encuentre, por ello existen diversas formas de relación y organización dependiendo de los propósitos e intereses del momento, así como del contexto y características del líder educativo. La evolución de la escuela requiere cambios, uno de los cuales puede estar integrado en cualquiera de las categorías que Leithwood y otros(citado por De Vicente, 2001), basándose en 4 revistas representativas de la administración y liderazgo, además de la importancia de los conceptos, han agrupado en seis categorías: el liderazgo instructivo, el cual se centra en las conductas que asumen los profesores y que afectan el aprendizaje de los alumnos; el liderazgo transformacional, que está basado en el compromiso del personal; el liderazgo moral, centrado en el mundo de los valores; el liderazgo participativo, centrado en la toma de decisiones grupales; el liderazgo administrativo o gerencial, disminuir la dispersión de las tareas y favorecer la predisposición a tareas de gestión, organización y educativas; finalmente el liderazgo contingente, centrado en los estilos de liderazgo y la resolución de problemas de los líderes. Por lo que aquí se anota, se deduce que el liderazgo no radica en la persona que dirige, ni en el grupo de dirección, más bien en la propia institución, es esta quien debe asumir la responsabilidad del cambio, la innovación, la reforma, la autorregulación.

Por otro lado la pregunta es ¿Cómo se puede identificar a un líder? Max De Pree (citado por Boyett y Boyett, 1999) menciona una lista de atributos del liderazgo: Integridad, confianza, perspicacia, preocupación por el espíritu humano, valentía en las relaciones, sentido del humor, energía intelectual y curiosidad, respeto al futuro, atención al presente y comprensión al pasado, previsibilidad, amplitud, comodidad con las ambigüedades y serenidad. Sin embargo esto no significa que todos tengan estas cualidades o que nazcan con ellas, un líder también puede hacerse, pero como Boyett y Boyett (1999, p. 51) lo menciona, “los líderes

no nacen completamente formados, ni se hacen como el café instantáneo", para ello requiere de un proceso de aprendizaje, y como inicio los genes, la experiencia que con educación y práctica se van puliendo. Esto implica conocer la escuela y su entorno: conocer de qué forma se están alcanzando los objetivos hacia fuera, conocer las condiciones y necesidades de los beneficiarios, los recursos con que cuenta, entre otros; lograr entablar una buena comunicación con el equipo a través de una expresión congruente y convincente.

Porque las planeaciones, intereses, actividades y preocupaciones de un jefe, tienen por objeto a las persones o equipos de trabajo, ya que no son máquinas sino seres humanos con necesidades cambiantes. Es por ello que se tiene que reconocer al director como eje central para garantizar que la institución sea una escuela de calidad, puesto que el papel de líder es fundamental en los procesos de cambio, ya que las instituciones necesitan un nuevo tipo de liderazgo, diferente a lo que hace el director actualmente, así lo expresa Boyett y Boyett (1999, p. 42), "el nuevo líder se concentra menos en dirigir y controlar el comportamiento de los empleados y más en desarrollar sus capacidades de iniciativa y apoyar sus ideas", con ello se pretende que los líderes educativos ejerzan el liderazgo como un proceso de cambio y crecimiento continuo, el cual se entiende como una práctica de reflexión dentro de un contexto que logre un buen clima organizacional para promover una cultura de investigación, planeación y evaluación conjunta.

## 2.2 Gestión del cambio

A partir de la suscripción del Acuerdo Nacional para la Modernización Educación Básica, en mayo de 1992, se han realizado un conjunto de acciones que buscan aumentar la calidad y la equidad de los servicios educativos. Éstas han formado parte de una propuesta integral que parte del reconocimiento de los principales problemas educativos y de las causas que los originan (Latapí 2004).

En este periodo Latapí (2004) reconoce que se han realizado cambios sin precedente en la historia educativa de México, porque han abarcado aspectos que incluyen desde la

estructura del sistema hasta ámbitos relacionados con la vida escolar; además, porque se han realizado en un lapso breve y en forma simultánea: a) La federalización del sistema de educación básica y normal, b) la reformulación de contenidos y materiales educativos de la educación primaria y secundaria, c) el establecimiento de un sistema de promoción laboral-profesional que asocia el salario con el desempeño docente y el aprovechamiento escolar que obtienen los alumnos (Programa Carrera Magisterial), d) el establecimiento de un sistema nacional de actualización de profesores, e) la puesta en marcha de programas compensatorios dirigidos al personal docente y directivo, así como de una amplia oferta de cursos de actualización, producidos tanto por las instancias  federal como estatales.

Con estas medidas, tal como estableció el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, se han tratado de atender los factores que más influyen en la calidad de la educación:

> La calidad de la educación básica depende de factores de distinta naturaleza: el monto de los recursos y la racionalidad en su utilización; la organización de los estudios y el aprovechamiento del tiempo; la pertinencia de los medios didácticos; y, de manera destacada, el desempeño de los educadores. La motivación de los estudiantes y la valoración que las familias hacen de la educación y su disposición para apoyarla en el ámbito doméstico desempeñan un papel insustituible (Ramírez 2000, p.6)

Silvia Schmelkes (SEP, 2001) hace referencia de que el concepto de gestión escolar no puede ser sinónimo de administración, aunque esta se incluya en la interpretación, puesto que la organización escolar junto con la cultura escolar es consecuencia de la gestión. Por lo tanto el director no puede solo dedicarse a ser un gestor administrativo y burocrático, sino un líder educativo que se de cuenta de  cuando necesita cambios progresivos y cuando urgen los cambios drásticos, ello implica que el líder reúna la información necesaria que le permita analizar las causas y diseñar estrategias para la solución de los problemas, Schlechty (citado por De Vicente, 2001; p. 29)  sostiene: "El cambio comienza cuando alguien está en posición de reconocer su necesidad y tiene la capacidad de conceptualizar y articular su naturaleza". De aquí se obtienen los resultados efectivos en una institución, como afirma De Vicente (2001,

p.32) "Un cambio significativo se produce cuando se consiguen ambientes más efectivos para la enseñanza y el aprendizaje".

Se ha mencionado que el proceso de gestión en la escuela implica el cambio de cultura escolar, así lo expresa Elizondo (2003) cuando dice que se refleja en cuatro dimensiones que definen los procesos que las caracterizan:

• Proceso político educativo: en este proceso se definen las funciones y responsabilidades de cada uno de los actores ya sean en el campo administrativo, financiero o civil.

• Proceso académico: aquí se tiene en cuenta todo el proceso curricular desde el trabajo del docente hasta la definición de contenidos, objetivos y la evaluación de dichos procesos.

• Proceso administrativo: el cual implica dos aspectos, el manejo de los recursos financieros y la organización operativa de la institución que tiene como misión apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.

• Proceso comunitario: que implica la relación de la escuela con los diversos estamentos, primordialmente los padres de familia, el sector productivo, las organizaciones sociales, entre otros.

Es por ello que la actividad educativa no tendría sentido si no fuera por los objetivos que se basan en la sociedad a la que pertenece, quedando fuera toda actividad que solo requiera puntajes en pruebas, cumplir con los programas u otros, cuando en realidad se pueden favorecer los procesos sociales. Es así como el proceso educativo debe dar respuesta a la preocupación por el logro de la función social de la escuela que se puede denominar mejora del bienestar de la población y su calidad de vida, formar ciudadanos democráticos, propiciar la movilidad social, mejorar las oportunidades de empleo, fortalecer la identidad nacional, formar ciudadanos comprometidos con la sociedad en que viven, entre otros. Coronel (citado por De Vicente, 2001) comenta que el conocimiento es parte del acto social y por tanto no puede

constituirse independientemente de estas interpretaciones que se dan de la realidad social, por lo que cada conocimiento se socializa para que pueda llevarse a cabo, pues un conocimiento que se queda guardado no ayuda en nada a una institución, porque para cumplir con esos objetivos del proceso educativo es indispensable la participación social. Esto quiere decir que contamos con el alumno, el docente, el padre de familia, las instituciones y autoridades.

### 2.3 Aprendizaje organizacional

La relación estrecha entre aprendizaje individual y aprendizaje organizacional, los autores Boyet y Boyet (1999, p97) lo resumen en la siguiente idea, “el aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para la organización de aprendizaje continuo”; lo que significa que sea parte del aprendizaje y conocimiento individual para luego generar la capacidad para transmitir el conocimiento al conjunto de la organización., Kim (citado por Boyett y Boyett, 1999) sugiere que se vea al aprendizaje como una rueda donde gira la experiencia, meditación, formación de conceptos y comprobación. Por eso todo mundo desarrolla modelos mentales, los cuales son consecuencia natural de la actividad humana, el aprendizaje de una organización también se esfuerza por capturar conocimientos y aprendizajes de los individuos que lo conforman.

La organización escolar es una realidad social que se va construyendo, manteniendo y recreando en el tiempo por las personas que integran dicha organización. Cuando se habla de organización escolar se refiere a la comunidad estructurada por los alumnos, docentes, directivo, padres de familia y autoridades. Lo que Lieberman y Miller (citados por De Vicente, 2004, p. 32) han llamado comunidad profesional a:

> Una comunidad en la que se discutan y se fijen conjuntamente las metas educativas, en la que se pongan en común las prácticas y se evalúen comunitariamente, en la que se transforme en cotidiano la aplicación de la observación y análisis.

Por lo tanto la organización se define tanto por estructuras formalmente establecidas tanto los planes, las regulaciones y normatividad como por la cultura que se va generando, asentando valores, creencias, supuestos, modos de hacer que dan sentido a su funcionamiento

cotidiano. La gestión cultural constituye un mecanismo de integración y control organizativo que viene a sustituir formas de control burocrático, por lo tanto lograr una cultura organizativa que aglutine a todos los miembros de una dirección viene a asegurar la gestión de los mecanismos democráticos de participación y múltiples estrategias propias de los modelos organizativos de recursos humanos

Teóricamente si las ruedas de aprendizaje funcionan, los modelos mentales son constantes, el saber de una organización compartido y las comunidades de práctica se mantienen intactas, entonces la organización aprende y prospera (Boyett y Boyett, 1999 p. 101). Sin embargo existen deficiencias y para evitarlas Boyett y Boyett (1999) agrupa las prescripciones en tres enfoques, el primero se refiere a aprender a comunicar y meditar, a través de diferentes técnicas como la de reflexión y la escalera de la deducción.

El segundo aprender sistemas de pensar, donde Senge (citado por Boyett y Boyett, 1999) habla de que educarse en el sistema de razonamientos para poder descubrirse uno mismo los defectos de los propios modelos mentales. Se dice que este mundo es como una espiral en el que causa y efecto van girando por un fuerte impulso de causalidad. Para ayudar a la comprensión Senge (citado por Boyett y Boyett, 1999) utiliza simulaciones informáticas que se asemejan a la realizada como prácticas de maniobras. Con el único fin de que los participantes consigan una apreciación acertada sobre el entorno laboral y finalmente empiezan a comprender las tensiones al desarrollar la espiral de la información- acción- resultado.

El tercer enfoque habla de crear la cultura del aprendizaje, la cual dice que las personas se encuentran condicionadas a una serie de suposiciones sobre la organización, por lo tanto evitan situaciones de experimentación y eso las limita a comportamientos seguros, por consiguiente deben crearse organizaciones paralelas para que el verdadero aprendizaje pueda darse.

De Vicente (2001, p. 133) dice que “la dirección en las organizaciones que aprenden, trata la planificación estratégica y la evaluación formativa como fases de aprendizaje y

desarrollo, bajo una visión compartida, saca a la superficie y testa modelos mentales, tales como el pensamiento sistémico de Senge." Por ello se entiende que un directivo sea promotor del aprendizaje continuo para crear una cultura de organización en la que los fines sean los objetivos de aprendizaje de los alumnos, generando así calidad en la educación.

Antonio Medina (citado en De Vicente, 2001, p. 73) habla sobre la dirección escolar como la que impulsa la investigación docente dentro y fuera del aula, por eso dice que: "la dirección ha de asumir el co-protagonismo, la mejora y el desarrollo institucional y la continuidad profesionalizadora de los docentes". La dirección de la institución educativa ha de tomar algunas decisiones básicas para promover la comunicación en el desarrollo de la investigación de los centros como la de propiciar espacios reales de convivencia compartida, de búsqueda en común y de satisfacción por el proceso y resultado mas adecuado de la concepción y práctica escolar.

Boyet y Boyet (1999) expresa que el aprendizaje tiene dos elementos, la adquisición de un conocimiento teórico y de unas habilidades, o como lo ilustran los autores el "saber por qué" y "saber cómo". En la medida en que los dos aprendizajes se den, éste puede ser verdadero. El aprendizaje en equipo empieza con el diálogo, con la capacidad del equipo para anular los supuestos dando paso a un pensamiento conjunto, lo que implica aprender a identificar cuáles son los patrones de interacción que lesionan el trabajo en equipo. Llevar a cabo un verdadero proceso en equipo genera una tarea permanente del directivo por cambiar las formas de participación, el manejo de los conflictos, la solución de problemas, el desarrollo de las comunicaciones, la distribución de responsabilidades, lo cual le exige de una habilidad especial en la interacción de equipos.

## 2.4 Equipos de trabajo

En las organizaciones algunas veces sucede que el equipo puede funcionar muy bien con problemas rutinarios, pero cuando enfrenta problemas más complejos, el espíritu de equipo se disuelve. En la actualidad esta situación está sufriendo un cambio, se está asumiendo la

planificación de forma tal que la participación y la comunicación permitan una verdadera articulación de los procesos. Según Elizondo (2003) Llevar a cabo procesos de planificación como estos tiene las siguientes ventajas:

- Que cada uno de los miembros sienta que es útil a la organización.
- La toma de posiciones menos radicales o polarizadas.
- La delegación de tareas y funciones.
- La organización de grupos sin prevenciones.

Esta forma de asumir la planeación requiere de la colaboración y el compromiso de todos mediante la participación reflexiva de cada uno de sus miembros y la toma de decisiones mediante consensos. Por ello el trabajo del líder es lograr que su equipo se sienta comprometido y vinculado con lo que hacen. Lograr una cultura organizativa que aglutine a todos los miembros de una dirección viene a asegurar la gestión de los mecanismos democráticos de participación y múltiples estrategias propias de los modelos organizativos de recursos humanos.

De Vicente (2001) propone que la función del director ha de ser considerada como motor de la formación continua de los maestros aprovechando:

* La planificación y evaluación de la institución,
* La puesta en marcha de la innovación,
* La evaluación de la calidad del servicio educativo que se presta.

De Vicente (2001, p. 146) dice que “el líder activo es un posibilista crítico que cree en la cultura del equipo como valor fundamental”, en donde todo este proceso representa planificar y coordinar el trabajo de los maestros poniendo a su servicio todos los recursos materiales y humanos que posea la escuela, e incluso los que se encuentren fuera de la institución. En donde el ámbito académico sea donde se encuentren los programas de apoyo, asesoría técnica pedagógica y autoformación. Que exista un ámbito político-educativo, donde se establezca una cohesión entre los involucrados de la tarea educativa de manera horizontal y vertical. Un

ámbito social- comunitario, donde los supervisores y directores tengan la posibilidad de crear las condiciones para organizar y desarrollar un trabajo cooperativo, de compromiso, con participación y voluntad para transformar y crear una educación de calidad.

Para la planeación y evaluación de proyecto de supervisión, se trata de identificar los elementos sustanciales, diferenciando los niveles en que se puede accionar. El proyecto escolar permite identificar claramente los problemas de la institución y establecer los niveles de responsabilidad de cada involucrado. Elizondo (2003, p. 164) comenta que "existe una estrecha relación entre el proyecto escolar y el proyecto de supervisión," mientras que el primero concreta los propósitos educativos del centro escolar, el segundo aborda los ámbitos contextuales que permiten dirigir y ubicar las decisiones educativas.

El proyecto es la concreción de los ideales educativos de los sujetos que la integran, bajo la coordinación del director, toma forma mediante la sistematización de necesidades, el establecimiento de actividades y criterios de valoración de las acciones y la obtención de retroalimentación en función de los logros sociales de la calidad del servicio educativo que ofrece (Elizondo 2003). Los propósitos de la institución se determinan con base en lo que quiere el colectivo docente, después de definir propósitos será necesario establecer las metas, que son los planteamientos que permiten visualizar de manera tangible los logros en la consecución de los propósitos. Las actividades son las tareas concretas que se habrán de realizar para cumplir las metas y los propósitos establecidos. En la planeación educativa las acciones de los sujetos son fundamentales para la cristalización de todo proyecto. El diagnóstico no sólo implica determinar problemas y recursos, sino que también considera la identificación de las necesidades básicas del servicio educativo Elizondo (2003, p. 183).

Finalmente la evaluación es central en el sistema, porque permite establecer parámetros que aporten la información necesaria para valorar el impacto de las políticas educativas aplicadas, revisarlas y replantearlas. (Elizondo 2003, p. 199) Para el buen desarrollo de la evaluación del proyecto de supervisión, también es imprescindible contar con una

estrategia de seguimiento que ofrezca los elementos necesarios para percibir el funcionamiento de los diversos componentes del proyecto.

Valenzuela (2004) detalla varios modelos de evaluación. El primero está caracterizado por una aproximación atomista de la institución educativa, enfocándose a diferentes áreas de ésta. En primer lugar se evalúa el aprendizaje de los alumnos. Esta evaluación se resume en cinco pasos:

1. Identificación de los objetivos de aprendizaje. Identificar claramente los objetivos de aprendizaje que tiene la institución en sus programas.

2. Construcción de tablas de especificaciones. Esta tabla guiará al evaluador en los aspectos de cantidad y tipos de reactivos por considerar en un test, con base en los objetivos previamente identificados.

3. Diseño de instrumentos de medición. Pueden ser test de selección o de producción.

4. Análisis de instrumentos de medición. Por medio de la determinación del índice de dificultad de los reactivos y la determinación del índice de discriminación de los reactivos.

5. Establecimiento de un juicio de valor. Ubicar los resultados del test dentro del contexto observable en la institución, en la forma en que los objetivos de aprendizaje se han definido y en la naturaleza misma del test aplicado.

En segundo lugar, se tiene la evaluación del desempeño de los profesores que tiene diferentes modalidades además de las discutidas anteriormente: autoevaluación del profesor, observación en el salón de clases, entrevistas a profesores, desempeño académico de los alumnos, portafolios y encuestas de opinión a los alumnos.

En tercer lugar, Valenzuela (2004) presenta la evaluación del desempeño de los directores, donde el evaluador puede encontrar información valiosa sobre el rumbo de la institución y la manera en que ésta está siendo dirigida.

En cuarto lugar, la evaluación curricular se enfoca en cuatro cuestiones fundamentales: el valor intrínseco del currículum, el valor instrumental, el valor comparativo y la calidad de implementación.

En quinto lugar se tiene la evaluación de programas especiales, donde los modelos que se usan son la evaluación orientada a los objetivos, evaluación orientada a la administración y la evaluación orientada al cliente.

Por último, presenta la evaluación de los recursos materiales y financieros de la escuela, donde los recursos que se evalúan son: instalaciones, mobiliario, instrumentos y equipos, laboratorios y talleres, biblioteca, mantenimiento, vigilancia y seguridad, medicina e higiene y recursos financieros.

Otro modelo analizado por Valenzuela (2004) es el análisis FODA, el cual es un modelo empirista, donde se diferencian los aspectos positivos y negativos de una institución educativa. Este análisis provee información profunda y general sobre la institución educativa.

Para M.P. Pérez (2001) la función de control y evaluación se define en:

> cumplir y hacer cumplir las normas y leyes en vigor, imponer las correcciones que correspondan, aplicar el régimen disciplinario, controlar la asistencia al trabajo, colaborar con la administración en las evaluaciones externas y favorecer la evaluación del proyecto educativo y las actividades de la institución (p. 185).

Para este tipo de actividades también se debe tener en cuenta a toda la comunidad escolar, como lo expresa Bernal (citado por De Vicente 2001) cuando menciona que “el director debe cumplir tres tipos de actividades: gestor de una empresa, director de un equipo humano y representante de la administración”.

Como líder de la organización que aprende, se pretende que tenga la capacidad de consenso para manejar un buen nivel de comunicación y colaboración que propicie el intercambio de ideas, así lo expresa Valenzuela (2004) cuando menciona que desarrollar procesos de evaluación por parte de los directores no es una tarea fácil porque en muchos casos se ven enfrentados a la rutina en el trabajo profesional, al simplismo de los análisis de los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje, el individualismo que limita la acción de los

profesores y la rigidez del sistema educativo que obstaculiza el llevar a cabo iniciativas educativas. Por ello el líder educativo tendrá que apoyar su organización para que de ahí emane la mejor información y el interés conjunto por hacerlo.

Así el proceso de evaluación se entiende no solo como una fase final del proyecto, sino como el eje que articula todo el accionar de las tareas; un proceso cíclico, en tanto que el diagnóstico constituye en sí mismo una evaluación de la situación en la que se encuentra la institución. Es un proceso espiral permanente.

La literatura consultada clarifica en gran medida el perfil del director de una institución educativa, aunque con esto no es posible llegar a construir un perfil único que retrate a este director, ya que si se tomaran en cuenta todas las características expresadas anteriormente estaríamos hablando de una súper persona que cuenta con conocimientos amplios en materias tan diversas como son la comunicación asertiva y el análisis de resultados de evaluación. Queda claro que el ambiente en una institución educativa es siempre cambiante y al director de ésta no le queda más que prepararse lo más posible para enfrentar las situaciones que se le presentan en su quehacer diario. Enseguida se presentará la metodología que se utilizó para realizar las investigaciones en las escuelas primarias de Puerto Escondido, Oax.

# Capítulo 3

# Metodología de la investigación

3.1 Diseño de la investigación

Se trabajó con tres Escuelas Primarias Públicas de la ciudad de Puerto Escondido, municipio de San Pedro Mixtepec, Estado de Oaxaca, México. Ya que se requirió de escuelas cercanas al lugar donde habita el investigador para la facilidad de acceso a la información. Este estudio requirió de entrevistas con los tres directores de estas primarias siguiendo un formato semi-estructurado (ver anexo 1). Estas entrevistas fueron validadas con cuestionarios hechos a maestros así como con entrevistas grupales con padres de familia y alumnos (ver anexo 2).

3.2 Recolección de datos.

Para conocer la perspectiva del director, se utilizó el instrumento de la entrevista, ya que se necesitaba interactuar con el informante. De esta misma manera se procedió a realizarle una encuesta a los docentes para contrastar la información obtenida por el director. Para tener bases sólidas y concretas también se determino aplicarle el instrumento de la encuesta a una muestra de alumnos, donde se empleo el Muestreo Aleatorio Simple para seleccionarla (Valenzuela, 2006).

La entrevista: “El evaluador interactúa con el informante por medio de lo que se denomina una conversación con propósito. La entrevista se realiza con base en una serie de preguntas que el entrevistador hace al entrevistado” (Valenzuela, 2006, p.85). Las principales fuentes de información, fueron los docentes y el director, por ésa razón se les abordó por medio de entrevistas. Las entrevistas fueron del tipo semi-estructurado y abiertas.

La encuesta: Esta técnica permite conocer las percepciones de las personas, con la ventaja que puede ser respondida en el momento determinado por el valuador o posteriormente y además se puede aplicar a varias personas al mismo tiempo.

La entrevista porque permite especificar el tipo de información que se necesita, se puede hacer aclaraciones y da oportunidad de comprobar la veracidad de las respuestas.

La encuesta: Se determinó usar este instrumento debido a que serían varios estudiantes, por la flexibilidad y rapidez en su aplicación.

La metodología específica a utilizar en la presentación de los resultados, es la de estudios de caso y triangulación. El término que suele usarse para determinar la profusa intersección de métodos es el de triangulación, Walker (1989, 86) menciona que la combinación de métodos en aras de un solo objetivo, permite observar los mismos acontecimientos desde varios puntos de vista: se llama “triangular” para fijar mejor una posición, por lo que en esta investigación se hará con los diferentes actores para contrastar y afirmar o negar un dato. En cuanto a la presentación de los resultados, se utilizará el estudio de caso, porque como lo menciona Makernan (2001, Pág.102) que responde a las necesidades de saber del usuario, es por ello que se centrará el interés en las implicaciones de los resultados de la investigación, más allá del propio caso.

3.3 Población y muestra

Para la elección de las muestras, se atendió al formato que con anterioridad proporcionó la Dra. Singh, quien es la persona que realiza el estudio de investigación global, en el cual las escuelas debían cumplir ciertos requisitos y así estaban determinadas las muestras (ver anexo 5).

Las preguntas realizadas en estas entrevistas y cuestionarios pueden ser revisadas en los anexos de éste trabajo. Dichas entrevistas y aplicación de cuestionarios se realizaron en cada una de las tres primarias entre los meses de enero y marzo de 2008. Las primarias estudiadas fueron la Primaria “21 de Marzo”, la Primaria “Justo Sierra” y la Primaria “Josefa

Ortiz de Domínguez". Las tres primarias se encuentran dentro de la ciudad de Puerto Escondido, tienen más de veinte años de haber sido fundadas y dan atención principalmente a niños con edades de seis a doce años. Los profesores de estas escuelas viven en la ciudad de Puerto Escondido y sus alrededores. Dentro del estudio de casos se hizo la conversión de las entrevistas a porcentajes por medio de la regla simple de tres:

$$\text{Porcentajes} \quad \frac{\text{nº de casos X 100}}{\text{Nº de items}}$$

En la primaria "21 de Marzo" se inició el contacto con la directora de la escuela en el mes de febrero, para solicitar el permiso correspondiente, se le explicó el motivo del estudio al que accedió. En el siguiente mes se programaron las entrevistas, para realizarlas en dos días, ya que por cuestiones de vacaciones y actividades que tenían programadas, fue difícil el acceso a la primaria. Al momento de realizar las entrevistas se tuvo contacto en una sesión con quince alumnos, cinco de cada grupo de sexto grado, en los que la directora pregunto directamente a los alumnos de cada grupo, quienes querían contestar un cuestionario. La cita con los padres de familia se hizo con anticipación, fue la directora quien convoco a varios padres, fue ese mismo día por la mañana, de manera aleatoria, asistiendo diecinueve Padres de familia. El cuestionario se aplicó a todos los profesores de la escuela, al siguiente día al término de sus clases. El cuestionario lo contestaron catorce profesores.

En la primaria "Justo Sierra" se hizo una cita previa con la directora, para informarle sobre el proyecto, ella decidió apoyar y propuso fechas para que se asistiera a la aplicación de los cuestionarios y la entrevista. Se propuso que se realizaran durante el receso, puesto que no se tendría oportunidad de reunirlos a todos con este fin. Se logró que los doce profesores respondieran los cuestionarios y se entrevisto a quince alumnos de los dos grupos de sexto grado, elegidos de manera aleatoria por los profesores de grupo. La directora citó a los padres de familia al final de un día de clases donde se aplicó el cuestionario a nueve padres de doce que se citaron.

Por último en la primaria “Josefa Ortiz de Domínguez”, se entrevisto al director con anterioridad para explicarle el proyecto, el cual dio su autorización y se aprovechó al término de una reunión de consejo Técnico para entregar los cuestionarios a los profesores donde solo contestaron doce profesores de quince que hay en el plantel, pues no quisieron entrar en la aplicación y se les respetó. Los padres de familia fueron convocados por el Director de la Escuela, durante la hora de receso, a lo cual asistieron seis. En la entrevista con alumnos, se les pidió su apoyo durante el receso, por lo que asistieron doce alumnos, seis de cada grupo de sexto grado elegidos de forma aleatoria.

| | **“Justo Sierra”** | **“21 de Marzo”** | **“Josefa Ortiz de Dominguez”** |
|---|---|---|---|
| **Directores (entrevista)** | 1 | 1 | 1 |
| **Profesores (cuestionario)** | 12 | 14 | 12 |
| **Padres de familia (cuestionario)** | 9 | 19 | 6 |
| **Alumnos (cuestionario)** | 15 | 15 | 12 |

Tabla. 1 Concentrado de personas entrevistadas/cuestionadas

Como se puede observar se cubren los diferentes grupos de actores involucrados en la vida diaria dentro de cada escuela primaria.

# Capítulo 4

# Presentación de resultados

**Caso 1: Escuela primaria "Justo Sierra"**

La escuela Justo Sierra, es atendida por una directora, la cual se encuentra en servicio desde hace veintisiete años, por lo que está próxima a jubilarse, sin embargo, ella siente que ha hecho mucho por la escuela, el problema se encuentra cuando los padres de familia, alumnos y profesores no concuerdan con ella en ciertas actividades o roles que ella realiza, sin embargo reconocen que la escuela va bien, ¿A que se deberá este fenómeno?

***Contexto de la institución***

Es una institución de Educación Primaria, que pertenece al Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca, ubicada dentro de un fraccionamiento, en Puerto Escondido, donde viven personas de nivel medio y medio alto, la escuela cuenta con el apoyo de padres de familia que trabajan en su mayoría en empresas o dependencias de gobierno. En la escuela hay doce grupos, clasificados en dos grupos de cada grado con un total de trescientos treinta y tres alumnos por toda la institución, una plantilla de personal que consta de doce profesores de grupo, un profesor de educación física, una directora, un subdirector y un intendente.

Las actividades se realizan de lunes a viernes de ocho de la mañana a una de la tarde, cuentan con salones de enciclomedia para quinto y sexto, está bardeada y se encuentra a un lado de la cancha deportiva del fraccionamiento y del jardín de niños.

**La directora**

Profesora Julia Cruz Garfias, con veintisiete años de servicio en la docencia, dentro de los cuales se consideran seis años de docente, ocho años directora con grupo y trece años de directora efectiva. Nacida en Morelia, pero desde que egresó se encuentra trabajando en la ciudad de Oaxaca. A un año de ser jubilada, con la cual se concertó una entrevista, en la que

menciona, de acuerdo a la entrevista que se le aplicó (ver anexo 1), que el tiempo lo distribuye de la siguiente manera: “dedico mi tiempo: en primer término a la documentación, en segundo tiempo a la revisión de planeaciones”, afirma que su preocupación es el desarrollo de las teoría de aprendizaje y metodologías que aplican los maestros cuando afirma que su preocupación es poner a la escuela en primer lugar, cuando al hablar de los concursos de escolta, himno, etc., habla con emoción de que han ganado los primeros lugares. Le pone interés a que ella ha puesto el uniforme a la institución, y si hubiera un cambio en éste, ella ha de hacer la propuesta e incluso convence a sus compañeros para que ellos sean los que propongan su propuesta. Desea elevar la educación, por que dice “quiero lo mejor para la enseñanza, lo mejor para la escuela”.

Le queda claro que es un líder por que dice ser responsable, trabajadora, que dialoga constantemente, evita el rechazo, y tiene paciencia; en cuanto a lo profesional se dice estar preparada, en lo que se refiere a lo personal, se siente amable, sensible, honesta, respetuosa, pero carece de cariño hacia sus compañeros.

Dentro de los problemas más grandes que tiene se encuentra el que los maestros entiendan el concepto que ella trae, como el “de educar sea lo mas importante”, le gustaría que fueran responsables con sus actividades. Además de que el salario no concuerda con el tiempo que laboran, por que el salario que ganan no ayuda a la economía de los profesores y por ello tienen que trabajar doble turno, esto hace que no sea posible dar más de su tiempo.

La directora sabe que contribuye a los resultados de la escuela, porque dice “veo que los niños no se salen, ni se desbordan…. Hay resultados, se les proporcionan materiales como cuentos…”

Involucra a padres de familia y profesores en sus proyectos para la escuela cuando dice:

> Busco gente entusiasta, comunico mis proyectos… me respaldo de las personas, que aun cuando no son del comité los llamo para que trabajemos juntos…a veces no le dejo el trabajo al subdirector, sino busco gente, a la maestra líder, porque sé que va hacer un

gran papel…tengo el privilegio de haber fundado la escuela y eso me favorece, por que conozco a todos.

Siente que lo que molesta a los maestros es que disuelva los pequeños grupos que se hacen, “les pregunto: ¿por qué hacen fiesta solos?, el maestro es de acá, vayan a un lugar donde no los vean, pero si van a hacer algo, háganlo para todos”.

Al tomar decisiones lo hace de acuerdo al tiempo que ella dispone y dentro del horario establecido. Tiene relación con los padres de familia cuando hay que arreglar problemas, cuando la abordan de manera personal pues considera que los padres de familia son importantes cuando dice: “son mas importantes para mí, los papas que los profesores”. Su mayor orgullo, fue haber iniciado su trabajo en una comunidad muy lejana y con escasos recursos, con lengua materna indígena, y a pesar de ello salió adelante con sus alumnos, al grado de encontrarse recientemente a dos de sus alumnas de aquel tiempo, y estas son maestras, siguiendo el ejemplo de su maestra que recuerdan con cariño.

**Los maestros**

Son doce maestros de grupo que se relacionan entre sí, más el profesor de educación física que solo se relaciona con su trabajo, además del subdirector, se les aplicó a todos un cuestionario (ver anexo 2), del cual no todos lo entregaron, pues argumentaron que en esos momentos no tenían tiempo, así que se les proporcionó, pero a la hora de recogerlos, se les olvidaron, se realizaron cerca de 10 visitas a la escuela para recoger la información, al final entregaron todos.

Los maestros opinan en la mayoría que la maestra distribuye bien su tiempo, mientras está en la escuela, pero que no da más de él fuera del horario. En cuanto a que si la consideran líder, el cuarenta y dos porciento opinan que sí, treinta y tres porciento que no, diecisiete porciento que en algunos casos y el ocho porciento que es nada mas una compañera. (Ver tabla 2)

**Tabla 2**

**Encuesta a maestros de la Escuela Primaria Justo Sierra**

| Escala | No de items | No de casos afirmativos | Nº de casos negativos | Nº de casos sin opinión |
|---|---|---|---|---|
| **Distribución del tiempo** | 12 | 10 | 2 | 0 |
| **Se considera líder al director** | 12 | 5 | 7 | 0 |
| **Características** | 12 | 9 | 1 | 2 |
| **Estrategias efectivas** | 12 | 8 | 0 | 4 |
| **Estrategias no efectivas** | 12 | 0 | 2 | 10 |
| **Involucra a otras personas en el liderazgo** | 12 | 11 | 1 | 0 |
| **Contribuye al mejoramiento de la escuela** | 12 | 7 | 4 | 1 |
| **Facilita el trabajo** | 12 | 9 | 2 | 1 |

Sin embargo a la hora de definir sus características, la mayoría de ellos dijeron que es amigable, responsable, entusiasta, alegre, decidida, emprendedora, sociable, que hace labor de convencimiento y dos de ellos prefirieron no opinar al respecto.

Que para la resolución de los problemas, piensan que le falta tiempo para atender su función, siendo este el reclamo de ausencia, también opinan que le afectan los problemas familiares, que debe unificar criterios, otros proponen que si hubiera personal especializado, tuviera mayor éxito en la resolución de problemas.

El sesenta y siete porciento de los profesores piensan que sí utiliza estrategias como: comunicación, trabajo en conjunto, actividades en colaboración, responsabilidad, da comisiones, organiza y consulta el trabajo, una de las estrategias que dicen que falta es la evaluación,  el trece porciento restante sin opinión

Cuando se trata de involucrar a otras personas, ellos dicen que delega sus funciones al subdirector, al apoyo técnico pedagógico, a los padres de familia, etc. Cuando se les pide que opinen sobre la contribución del director a los resultados de la escuela, el treinta y tres porciento

de los maestros declaran que no contribuye, cincuenta porciento de ellos mencionan que sí lo hace contundentemente, ocho décimas con cinco centésimas porciento piensa que es el trabajo en equipo y ocho décimas con cinco centésimas porciento prefiere no opinar.

Al mencionar factores que le facilitan el trabajo el setenta y cinco porciento mencionan que el compañerismo, apoyo incondicional, libertad de trabajo, la experiencia, la planeación y la participación, sin embargo el veinticinco porciento prefiere no opinar. El ochenta y tres porciento opina que facilita el trabajo al proporcionar autonomía, dando libertad, confianza, sugiere, apoya, planea con todos, deja utilizar sus estrategias a cada maestro, el ocho décimas con cinco centésimas porciento opina que no facilita el trabajo y ocho décimas con cinco centésimas porciento prefiere no opinar.

Cuando se les pregunta por la relación del director con los alumnos, la mayoría determina que es muy poca o que no existe. En la relación con los maestros las opiniones son variadas, mientras que el setenta y cinco porciento de los maestros piensan que es efectiva, armoniosa, diecisiete porciento piensan que es laboral o para hacer documentación y el ocho porciento prefiere no opinar. En cuanto a la relación con padres de familia, el sesenta y siete porciento de los docentes opinan que es efectiva esa relación, ocho décimas con veinticinco centésimas porciento opina que no existe, ocho décimas con veinticinco centésimas porciento piensa que no es frecuente, ocho décimas con veinticinco centésimas porciento opina que no le compete y, ocho décimas con veinticinco centésimas porciento prefiere no opinar.

**Los padres de familia**

A los padres de familia se les realizó solo una visita, se citaron con anterioridad a diez de ellos, aunque solo llegaron nueve, fue a la hora de salida, aun cuando se les cito media hora antes, no llegaron y tuve que esperar algo de tiempo, se les aplicó un cuestionario (ver anexo 3) y los datos arrojaron lo siguiente:

Al describir a la directora en cuanto a sus fortalezas, ellos opinaron que realiza trabajo en conjunto, es el pilar y que es amable, sin embargo cuando se trató de debilidades opinaron que hay poco contacto con los padres de familia, que no hay presencia de la directora y que necesita actualización. Cuando se les preguntó si el director es líder, treinta y tres porciento opinaron que no, a diferencia de treinta y tres porciento que dijeron que sí, más doce porciento que cree que sí y veintidós porciento dijeron no saber la pregunta. Cuando se les preguntó sobre el tiempo que dedica la directora a su función, la respuesta fue de que veintidós porciento piensan que no, quince porciento dice que nunca está, quince porciento opina que casi no la ve en horas de trabajo, pero que los maestros actúan como si ella estuviera, treinta y tres porciento opinan que sí y quince porciento dice que no sabe, pero su escuela funciona bien.

Cuando se les pregunta si la directora los invita a participar, el ochenta y ocho porciento contesta que sí, en reuniones, como comité, en las conductas de sus hijos, mientras que el veintidós porciento opinan que no. En cuanto a las relaciones del director con los alumnos, veintidós porciento de ellos responden que no hay, veintidós porciento opinan que solo cuando hay problemas, treinta y tres porciento responden que sí existe buen contacto, seis décimas con cinco centésimas porciento  dice que de vez en cuando y seis décimas con cinco centésimas porciento opina no saber. Con la comunidad, la mayoría opina que no hay contacto, que muy poco o no lo sabe.

Cuando se les pregunta por el impacto de la escuela, el cuarenta y cuatro porciento de los padres prefieren no opinar o dicen no saber, once décimas con tres centésimas porciento dice que no, once décimas con tres centésimas porciento opina que nada, veintidós porciento opina que sí y once décimas con tres centésimas porciento dice que falta comunicación para resolver asuntos de infraestructura. Cuando se les pide que mencionen características del director ideal, once porciento persona opina que no existe, treinta y tres porciento prefiere no opinar, y cincuenta y seis porciento mencionan las siguientes: amables, responsables, capaz de llevar la escuela, comunicación, pendientes de las necesidades de todos (ver tabla 3).

**Tabla 3**

**Encuesta a padres de familia de la Escuela Primaria Justo Sierra**

| **Escala** | No de items | No de casos afirmativos | Nº de casos negativos | Nº de casos sin opinión |
|---|---|---|---|---|
| **Fortalezas del director** | 9 | 5 | 1 | 3 |
| **Debilidades del director** | 9 | 0 | 4 | 5 |
| **Considera líder al director** | 9 | 4 | 3 | 2 |
| **El tiempo del director está bien aplicado** | 9 | 4 | 4 | 1 |
| **Invita el director a participar** | 9 | 7 | 2 | 0 |
| **Relaciones con los padres** | 9 | 6 | 2 | 1 |
| **Relaciones del director con los alumnos** | 9 | 0 | 4 | 5 |
| **El director y el impacto de la escuela** | 9 | 1 | 4 | 4 |

Tabla 3. Resultados de las preguntas a padres de familia de la escuela primaria Justo Sierra

**Los alumnos**

Se visitó la escuela en una ocasión y se encuestaron a quince alumnos de los dos sextos, la directora pidió un número aleatorio a cada grupo y así salieron sin ser elegidos directamente.

Cuando se le solicitaron las características de la directora, sesenta porciento respondieron, de acuerdo al cuestionario (ver anexo 4), que es buena, trece porciento comentaron sus características físicas, veintisiete porciento opinaron que es regañona o enojona, también comentaron que es exigente y responsable. Se les preguntó si el tiempo lo tiene bien empleado, a lo que ochenta y siete porciento respondieron que sí, seis décimas con cinco centésimas porciento dijo que no y seis décimas con cinco centésimas porciento opinó que lo que ella decida está bien (ver tabla 4).

**Tabla 4**

**Encuesta a alumnos de sexto grado de la Escuela Primaria Justo Sierra**

| **Escala** | No de items | No de casos afirmativos | Nº de casos negativos | Nº de casos sin opinión |
|---|---|---|---|---|
| **Descripción del director** | 15 | 11 | 4 | 0 |
| **El tiempo del director, bien empleado** | 15 | 14 | 1 | 0 |
| **El contacto con los alumnos** | 15 | 13 | 2 | 0 |
| **El contacto con los padres** | 15 | 13 | 2 | 0 |

Tabla 4. Resultados de las preguntas hechas a los alumnos de la escuela Primaria "Justo Sierra"

En cuanto a las relaciones con los mismos alumnos, el ochenta y siete porciento responde que sí hay contacto, a veces tienen contacto y éste es visual, trece porciento dicen que poco porque no está en la escuela. Cuando se les pregunta que tipo de contacto desean tener, la mayoría opina que sí les gustaría tener más contacto físico con ella, en lo que se refiere a cuentos y otras actividades. En la pregunta del contacto que la directora tiene con sus padres, la mayoría concuerda en sí tiene contacto con ellos, aunque dicen que es poco el contacto o que los padres son muchos y esto evita que los conozca a todos, pero que en su mayoría el contacto es positivo.

Para definir al director ideal, mencionan que sea una persona que los atienda, cariñosa, buena, que no regañe, alguien que pone actividades, que se preocupe de los alumnos, responsable, respetuosa, solo uno menciona que como la directora que tienen.

Cuando se les pide que diferencien al administrador del líder, la mayoría considera que sí hay diferencia y dentro de esta mayoría creen que el administrador se encarga del papeleo y el líder es el que motiva, apoya a la gente o hace que la gente trabaje.

**Conclusiones del caso 1**

La directora de esta institución, promueve varias actividades que se construyen a través del trabajo colectivo y la colaboración con otros, cuestión que la mayoría de los encuestados reconoce, sin embargo le piden mayor atención, le reclaman mayor atención cada uno de los actores de esta institución.

Las preguntas son: ¿A pesar de sus ausencias y el no verla constantemente entre ellos, pueda crear un ambiente de trabajo colegiado? ¿La institución sale adelante junto con profesores, padres de familia y alumnos, siendo ellos mismos que lo reconocen, pero no reconocen el trabajo de la directora?

**Caso 2: Escuela primaria "Josefa Ortiz de Domínguez"**

La Escuela Josefa Ortiz de Domínguez, es atendida por un director, el cual se encuentra en servicio desde hace veintisiete años, con veinticinco años de experiencia como director, que permite el apoyo y colaboración de todos sus compañeros, sin embargo los docentes piensan que al director le falta que sea más enérgico y determinante en sus actividades, además de que no delegue las actividades propias de su labor al Apoyo Técnico pedagógico ¿Se puede esperar más del director, sin que exista la colaboración de los participantes de la escuela?

***Contexto de la institución***

Es una institución de Educación Primaria, que pertenece al Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca, ubicada cerca de la carretera costera, en Puerto Escondido, solo se desvía por un acceso empinado de una cuadra, hacia el oriente. La carretera separa a la escuela de la playa que está a doscientos metros. A esa escuela asisten alumnos que sus padres son de varias localidades cercanas a Puerto, ya que la escuela está en un punto estratégico, y cercano a la carretera federal. Son personas de nivel medio y medio bajo, los padres de familia de los alumnos entre los que se encuentran de oficio: campesinos,

pescadores, maestros y comerciantes, pues cerca de la playa está la zona adoquinada donde se encuentran los restaurantes y comercios para el turismo.

En la escuela hay quince grupos, con cuatrocientos veintisiete alumnos, clasificados en tres grupos de sexto, tres de quinto, dos de cuarto, tres de tercero, dos de segundo y dos de primero, con una plantilla de personal que consta de quince profesores de grupo, un profesor de educación física, un director, un profesor de apoyo técnico y un intendente.

Las actividades se realizan de lunes a viernes de ocho de la mañana a una de la tarde, cuentan con salones de enciclomedia para quinto y sexto, está semi-bardeada, cuenta con una cancha y mucho terreno sin construir y accidentado, ya que la ubicación es una colina con pendientes. Enfrente se encuentra el jardín de niños de la colonia y del lado posterior la entrada a la colonia.

**El director**

Profesor José Ramírez Díaz, con veintisiete años de servicio en la docencia, dentro de los cuales se considera dos años de docente, veinticinco años como director efectivo. Nacido en la costa Oaxaqueña. Con el cual se concertó una entrevista, aplicando las preguntas (ver anexo 1), en la que menciona que el tiempo lo distribuye de la siguiente manera: “a supervisar grupos, a la gestoría junto con el comité”

No cuentan con subdirector porque no se lo ha otorgado la supervisión. Piensa que le tiene que dedicar más tiempo a la cuestión pedagógica por que dice:

> Que necesita checar planeación, revisar grupos y determinar sus carencias para apoyar a nivelarlos…la gestoría roba mucho tiempo y le quita a lo técnico pedagógico… hay padres de familia que tienen problemas y le hace uno hasta de abogado, para que el alumno permanezca en la escuela.

Esto indica que le interesa mantener su matrícula y que no haya deserción de alumnos. Piensa que es un líder porque el tiempo así lo ha determinado cuando dice:

> Desde que empecé a entender cuestiones de dirección hace veinticinco años, ya me ubiqué, ya que uno es punta de lanza para todo, yo recibí una escuela en problemas…. Hasta me secuestraron para dejar el cargo, pero no, seguimos, seguimos y se han construido diez aulas en quince años que se lleva en esta escuela, trabajar con padres es conflictivo.

Entiende que el líder educativo tiene que ser creativo para llevar a cabo las actividades con padres de familia, hacer de frente a los problemas para sacarlo de manera positiva. Actualmente no tiene problemas de ningún tipo con nadie, pues se dice una persona no conflictiva. Por lo tanto sus problemas son de construcción de aulas, mejoramiento de sanitarios y espacios educativos.

Se dice un director que le falta la actualización, pero su rol de vida es intensa, lo que no le permite esa actualización, cuando dice: “soy director de la escuela, soy delegado de mi colonia, pastor de mi iglesia y vendedor dentro de una compañía, que me genera ingresos extra”. Las estrategias que utiliza es la de llegar todos los días contento al trabajo, de animar a los docentes, de ser amigo de los alumnos, de motivar a los mismos alumnos y se relaciona con los alumnos.

Al tomar decisiones lo hace de acuerdo a preguntas que realiza a los docentes a través de un cuestionario para saber que les disgusta de su persona y mejorarla, luego tratar de solucionar los conflictos interpersonales, nombra comisiones a los docentes para que se encarguen de otras actividades alternas a su grupo, pero empezando con el respeto al docente. Sabe que contribuye a los resultados de manera indirecta, por que dice: “checo que hagan su trabajo, pero en si la labor es del maestro de grupo…influye la imagen del que dirige”. Facilita el trabajo de apoyo a los maestros, del Apoyo técnico pedagógico, del comité de los padres de familia.

A los padres de familia los considera como el apoyo principal, ya que son los que corrigen y forman a su hijo dentro de la disciplina, ya que el alumno que no tenga padre o madre, se le encarga al tutor, para que se responsabilice del alumno.

**Los maestros**

Son quince maestros de grupo, se les aplicó el cuestionario (ver anexo 2), de los cuales solo doce respondieron, se apoyan del docente técnico pedagógico y de sus reuniones de colectivo, donde realizan acuerdos efectivos en la institución.

El noventa y dos porciento de las respuestas de los maestros opinan que el director distribuye bien su tiempo, sobre el ocho porciento que piensa que solo se dedica a gestionar y a sus asuntos particulares. En lo que respecta a si lo consideran un líder, el sesenta y siete porciento considera que sí, porque dicen que es la persona que organiza todas las actividades, por que saca las actividades adelante, y se preocupa siempre buscando un bien. El veinticinco porciento piensa que no es un líder porque dicen que debe guiar con el ejemplo y a él le falta mucho, ya que no se entrega, y lo consideran un compañero más. El ocho porciento no da opinión.

**Tabla 5**

**Encuesta a maestros de la Escuela Primaria Josefa Ortiz de Domínguez**

| **Escala** | No de items | No de casos afirmativos | Nº de casos negativos | Nº de casos sin opinión |
|---|---|---|---|---|
| **Distribución del tiempo** | 12 | 11 | 1 | 0 |
| **Se considera líder al director** | 12 | 8 | 3 | 1 |
| **Características** | 12 | 11 | 1 | 0 |
| **Estrategias efectivas** | 12 | 11 | 0 | 1 |
| **Estrategias no efectivas** | 12 | 0 | 2 | 10 |
| **Involucra a otras personas en el liderazgo** | 12 | 10 | 1 | 1 |
| **Contribuye al mejoramiento de la escuela** | 12 | 11 | 0 | 1 |
| **Facilita el trabajo** | 12 | 9 | 2 | 1 |

Tabla 5. Respuestas de maestros de la escuela Josefa Ortiz de Domínguez”

Cuando se les solicita que digan las características del director, el noventa y dos porciento menciona características positivas como: tolerante, abierto, solidario, organizador, carismático con superación personal. Contra un ocho porciento que lo define como impuntual.

El sesenta y siete porciento de los maestros piensa que los problemas más grandes que tiene el director son con el personal docente, porque dicen que los mismos maestros no se involucran, no hay disposición y falta de integración, el treinta y tres porciento de los maestros opinan que los problemas están en los padres de familia, alumnos y falta de comunicación.

Los profesores piensan que el director influye en los resultados de la institución porque él es el que organiza todo, tanto en lo negativo como en lo positivo, además que integra al apoyo técnico pedagógico en las actividades curriculares. El setenta y cinco porciento de los profesores, piensa que el director facilita el trabajo de los docentes porque es accesible y les da libertad de trabajar metodológicamente. Y el resto piensa que no porque a veces lo complica y que puede mejorarlo.

**Los padres de familia**

Los padres de esta institución asisten a la hora del receso para dar de comer a sus hijos, por lo que el director citó a varias madres de familia para que realizaran el cuestionario (ver anexo3), pero al llamado solo asistieron seis madres de familia de diferentes grupos.

Para la descripción del director, todas opinaron que el director tiene cualidades positivas como: animador, entusiasta, motivador, buen maestro, persona amable. Cuando se les preguntó si el director es líder, las madres de familia respondieron en general que sí, porque sabe dirigir a los demás, está pendiente de todo y de todos.

**Tabla 6**

**Encuesta a padres de familia de la Escuela Primaria Justo Sierra**

| **Escala** | No de items | No de casos afirmativos | Nº de casos negativos | Nº de casos sin opinión |
|---|---|---|---|---|
| **Descripción del director** | 6 | 6 | 0 | 0 |
| **Considera líder al director** | 6 | 6 | 0 | 0 |
| **El tiempo del director esta bien aplicado** | 6 | 6 | 0 | 0 |
| **Invita el director a participar** | 6 | 6 | 0 | 0 |
| **Relaciones con los padres** | 6 | 6 | 0 | 0 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Relaciones del director con los alumnos** | 6 | 0 | 2 | 4 |
| **El director y el impacto de la escuela** | 6 | 1 | 4 | 1 |

Tabla 6. Respuestas de padres de familia de la escuela “Josefa Ortíz de Domínguez”

Cuando se les pregunta si el director los invita a participar, todas respondieron positivamente, en las reuniones, cuando se da cuenta que sus hijos tienen problemas y habla con ellas, para organizar las actividades junto con los alumnos.

En cuanto a las relaciones del director con los alumnos, todas responden que es favorable por que se comunica con ellos, va a las aulas, está al pendiente cuando algún maestro falta, anima a los alumnos a seguir estudiando.

Cuando se les pregunta sobre el impacto de la escuela en la comunidad, el sesenta y siete porciento opina que la escuela no impacta, no la conocen, le falta mucho. El diecisiete porciento piensa que a la escuela se le pone mucho empeño y el dieciséis porciento no emite opinión.

**Los alumnos**

A los alumnos se les hizo una visita y el director reunió aleatoriamente a doce alumnos, cuatro de cada sexto grado, se le aplicó un cuestionario (ver anexo 4). Se les preguntó sobre las características del director, donde todos contestaron características positivas, como bueno, que realiza eventos, exigente, cumplidor, puntual, inteligente, representa bien la escuela. Algunos escribieron sus características físicas y otro más anotó atractivo.

Cuando se les pregunta si el tiempo del director está bien empleado, el sesenta y siete porciento piensa que sí, porque se comporta como máxima autoridad, revisa salones y realiza todas las cosas que corresponden a un director, el resto de los alumnos piensa que no porque dicen que no repara la cancha y le falta dirigir a los maestros y a los alumnos que no saben.

**Tabla 7**

**Encuesta a alumnos de sexto grado de la Escuela Primaria Josefa Ortiz de Domínguez**

| Escala | No de items | No de casos afirmativos | Nº de casos negativos | Nº de casos sin opinión |
|---|---|---|---|---|
| **Descripción del director** | 12 | 12 | 0 | 0 |
| **El tiempo del director, bien empleado** | 12 | 8 | 4 | 0 |
| **El contacto con los alumnos** | 12 | 5 | 7 | 0 |
| **El contacto con los padres** | 12 | 11 | 1 | 0 |

Tabla 7. Respuestas de alumnos de la escuela “Josefa Ortiz de Domínguez”

Para las relaciones que tiene el director con los alumnos, el cincuenta y ocho porciento de los alumnos piensa que no existen relaciones porque piensan que solo a veces se acerca a ellos, que solo los lunes habla en el micrófono, que a veces les da consejos. El resto de los alumnos piensa que sí les da muchos consejos, les habla continuamente, es amigable, resuelve cualquier conflicto.

**Conclusiones del caso 2**

El director de esta institución ha reconocido su labor como integrante de un equipo de trabajo, se siente líder de la institución y proporciona apoyo a las personas de la comunidad escolar que así lo requiera, sin embargo, también reconoce que le falta distribuir mejor su tiempo y la actualización, pero ello no impide esté realizando un buen trabajo. Por otro lado los maestros reconocen su labor como líder educativo, sin embargo se convierte en problemática cuando varios de ellos no quieren integrarse al trabajo en equipo y piensan que el director, a pesar de que les permite realizar sus actividades de manera libre, debe ser más exigente en relación a las demandas de ellos.

Por lo tanto la pregunta es: ¿Puede un líder educativo, prescindir del equipo docente para llevar a cabo las resoluciones de los problemas educativos en una institución? ¿Es necesario ser una autoridad burocrática para que haya mejor organización, en una institución?

**Caso 3: Escuela primaria “21 de Marzo”**

La Escuela Primaria “21 de Marzo”, es atendida por una directora, la cual se encuentra en servicio desde hace veinticinco años, de los cuales solo seis años de experiencia como directora, la directora es guía, participativa y trabajadora, así como una persona dinámica, todo el personal le reconoce su liderazgo, incluso los padres de familia y hasta los alumnos, sin embargo ella no se siente líder, ya que piensa que liderazgo es tener otras características. ¿Cómo apoyar a la directora, para que reconozca su papel de liderazgo?

**Contexto de la institución**

Es una institución de Educación Primaria, que pertenece al Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca, ubicada en una colonia de bajos recursos en Puerto Escondido, enfrente tiene a la escuela secundaria técnica, una de las primeras escuelas de Puerto en este nivel, y al lado se encuentra el panteón general. Los alumnos que asisten a esta institución fluctúan entre los niveles bajo, medio bajo, medio y medio alto. Los padres de familia de los alumnos son: campesinos, pescadores, albañiles, maestros y comerciantes, pues cerca se encuentra el mercado al que asiste toda la población.

En la escuela hay dieciséis grupos, con cuatrocientos treinta y cinco alumnos, clasificados en tres grupos de sexto, tres de quinto, tres de cuarto, tres de tercero, dos de segundo y dos de primero; con una plantilla de personal que consta de dieciséis profesores de grupo, un profesor de educación física, un director y un intendente.

Las actividades se realizan de lunes a viernes de ocho de la mañana a una de la tarde, cuentan con salones de enciclomedia para quinto y sexto, está bardeada, cuenta con una cancha, gradas para la cancha, está ubicado en una pendiente, la entrada está en la parte de arriba y el interior baja con escalones, por lo que la cancha está al fondo, esto hace que tenga salones arriba y abajo, lo mismo protecciones para evitar accidentes.

**La directora**

Profesora Acela Cortés Loaeza, con veinticinco años de servicio en la docencia, dentro de los cuales se consideran diecinueve años de docente, seis años de directora efectiva, no es maestra de vocación, sino por azares del destino. Oriunda del lugar donde labora. Con la cual se concertó una entrevista (ver anexo1), en la que menciona que le da mayor atención a las actividades pedagógicas. Menciona que el tiempo lo distribuye de la siguiente manera:

> Relaciones personales, administrativas, de gestión con los padres de familia, interceder por familias…me parece que le dedico más tiempo a las relaciones con maestros, padres de familia y alumnos, de ahí se desprende las relaciones pedagógicas de los alumnos con maestros y padres de familia, para ella las relaciones personales son lo primordial, porque si tenemos buenas relaciones todo se puede realizar.

Piensa que no es líder, dice:

> Es una palabra muy comprometida ser líder…ser modelo ser ejemplo, hacer las cosas lo mejor posible, tener mucho capacidad de conocimiento, habilidad de desempeño, yo no me considero líder, sino una persona responsable con mucho compromiso de hacer lo que me corresponde con los compañeros.

Se siente exigente, pero inicia hacia su misma persona, se siente responsable. Por lo tanto como se exige, exige a los demás. También dice: “soy solidaria, no me gusta dejar solos a mis compañeros,… me gusta involucrarme, no me alcanza el tiempo”.

Los problemas más grandes a los que se enfrenta son los de relaciones humanas, al de motivar al docente para que se actualice, para ello utiliza estrategias de persuasión, porque dice:

> Una palabra amable desarma a cualquiera y me gusta mucho ser amable con ellos, atenta, hasta servicial y no quiere decir que uno se someta, y esa estrategia no falla, hasta con los padres de familia y los niños…lo principal es eso la amabilidad y el buen trato, aunque también la exigencia tiene que estar de por medio.

Involucra a todos los maestros, aprovechando las habilidades de cada uno dice: “no sé qué haría sin ellos… cada uno de ellos tiene habilidades que debemos aprovechar, es un equipo completo el que tenemos aquí, yo misma estoy limitada de muchas habilidades”.

Piensa que sí contribuye a los resultados efectivos de la institución porque dice:

> Primero y el que le causa más satisfacción es la relación que tenemos entre maestros, padres de familia y alumnos; niños más abiertos, las formas de enseñanza que han cambiado, los niños leen mucho, la presentación de la escuela, el orden, la organización,

el desempeño responsable de cada uno, los padres de familia que responden, el ambiente que se genera.

Los factores que apoyan a la actividad de la escuela, son:

El que todos estén cerca de la escuela, el económico, la profesionalización de los docentes, el que los niños solo hablen el español, el que los padres de familia atiendan a las aportaciones que los profesores le solicitan, el que estén cerca de las autoridades educativas y municipales.

Involucra a los padres de familia en las actividades "funciona, no en todo lo que quisiera, porque cuando el factor económico se presenta, entonces se dificulta un poco, pero para eso se tocan puertas".

**Los maestros**

Son dieciséis maestros de grupo que integra la plantilla, entre los cuales se encuentran varios a punto de jubilarse, se les aplicó un cuestionario (ver anexo 2), solo contestaron catorce.

El noventa y dos porciento de los maestros opinan que la directora distribuye bien su tiempo, porque dicen que atiende las prioridades de la escuela, se da cuenta de la educación de los niños, atiende los aspectos pedagógicos, y el ocho porciento piensa que más o menos porque dice que se encarga solo de la administración y de un cargo sindical. En cuanto a que si la consideran líder, el ochenta y seis porciento opina que sí, porque principalmente sabe organizar y dirigir sin dificultades. Porque orienta a los alumnos y maestros, además de que observa el trabajo de todos, el catorce porciento opina que no, porque no dirige la educación, y además un líder está a tu lado dándote sugerencias y materiales de apoyo.

**Tabla 8**

**Encuesta a maestros de la Escuela Primaria 21 de Marzo**

| **Escala** | No de items | No de casos afirmativos | Nº de casos negativos | Nº de casos sin opinión |
|---|---|---|---|---|
| **Distribución del tiempo** | 14 | 14 | 0 | 0 |
| **Se considera líder al director** | 14 | 12 | 2 | 0 |
| **Características** | 14 | 14 | 0 | 0 |
| **Estrategias efectivas** | 14 | 13 | 0 | 1 |
| **Estrategias no efectivas** | 14 | 0 | 3 | 11 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Involucra a otras personas en el liderazgo** | 14 | 13 | 1 | 0 |
| **Contribuye al mejoramiento de la escuela** | 14 | 14 | 0 | 0 |
| **Facilita el trabajo** | 14 | 14 | 0 | 0 |

A la hora de definir las características personales de la directora, el cien porciento de los maestros vieron en ella características positivas como: dinámica, activa, responsable, muy profesional, carismática, amable, tolerante, creativa, participativa, dirigente, preparada.

El catorce porciento de los maestros piensa que la directora no tiene problemas, por lo eficiente que es, otro catorce porciento no opino al respecto, otro catorce porciento piensa que se apasiona con los problemas, un catorce porciento más piensa que los problemas principales los generan entre alumnos, otro catorce porciento piensa que los problemas que ella tiene, es no ponerse de acuerdo con los padres de familia, el siete porciento piensa que los problemas es mantener las instalaciones en perfecto estado e inculcar a todos que cuiden de ella, y un veintiuno porciento piensa que los problemas son que no existe equidad para los compañeros maestros, los que no asisten a sus cursos de actualización, así como los que están por jubilarse no participan.

El noventa y dos porciento de los maestros opinan que la profesora utiliza estrategias efectivas como: motivar a alumnos y maestros con el dialogo, asegura la planeación de cada docente, aconseja, guía con afecto y responsabilidad al cumplir sus funciones. El ocho porciento opina que no aplica estrategias efectivas, porque no trata por igual a los profesores ya que tiene preferencias por algunos.

El noventa y dos porciento dice que involucra a la comunidad escolar para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades dentro de la institución. El cien porciento de los maestros opina que la directora facilita el trabajo de los docentes, al dar libertad de aplicación de metodología, al proporcionar los materiales pedagógicos, dando confianza, llamando a reunión de consejo técnico además del constante diálogo. También opinan en su totalidad que

contribuye a los resultados de la escuela porque invita a los maestros a actualizarse y trabaja en colectivo.

Cuando se les pregunta por la relación del director con los alumnos, la mayoría determina que es muy buena relación porque dialoga constantemente con padres de familia, alumnos y maestros, por lo que consideran que tiene una excelente relación social y laboral.

**Los padres de familia**

A los padres de familia se les citó, pero al enterarse otros que había reunión, quisieron entrar a ver de qué se trataba, por lo que la directora los invito a participar en la encuesta, fue así como se encuestaron diecinueve padres de familia, se les aplicó el cuestionario (ver anexo 3).

Al describir a la directora en cuanto a sus fortalezas, el noventa y cinco porciento opinó positivamente, al describirla como: dinámica, responsable, amable, agradable, capacitada, que busca la superación de ella y de los demás. Aunque el cinco porciento no opinó al respecto. En cuanto a sus debilidades el setenta y nueve porciento no opinó al respecto, y el veintiuno porciento opinó que es autoritaria, que tiene preferencia por algunos maestros.

Cuando se les preguntó si la directora es líder, el cincuenta y ocho porciento opinó afirmativamente, al decir que es líder porque es positiva y hace un buen trabajo, sin embargo el cuarenta y dos porciento, piensa que no porque no todos están de acuerdo con ella, porque piensan que ella debe estar más al pendiente de lo que hacen los maestros, porque le falta exigir más a su personal.

**Tabla 9**

**Encuesta a padres de familia de la Escuela Primaria 21 de Marzo**

| **Escala** | No de items | No de casos afirmativos | Nº de casos negativos | Nº de casos sin opinión |
|---|---|---|---|---|
| **Fortalezas del director** | 19 | 18 | 0 | 1 |
| **Debilidades del director** | 19 | 0 | 4 | 15 |
| **Considera líder al director** | 19 | 12 | 7 | 0 |
| **El tiempo del director** | 19 | 17 | 2 | 0 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **esta bien aplicado** | | | | |
| **Invita el director a participar** | 19 | 18 | 1 | 0 |
| **Relaciones con los padres** | 19 | 18 | 1 | 0 |
| **Relaciones del director con los alumnos** | 19 | 18 | 1 | 0 |
| **El director y el impacto de la escuela** | 19 | 18 | 0 | 1 |

Tabla 9. Resultados de las preguntas a padres de familia de la escuela primaria “21 de marzo”

Cuando se les pregunta si la directora los invita a participar, el noventa y dos porciento opina que sí, cuando los invita a las reuniones, a las actividades de la escuela, los anima en todo momento, pero los padres son los que no responden. En cuanto a las relaciones del director con los alumnos y la comunidad el noventa y dos porciento opina afirmativamente, porque dicen que la directora invita a los niños, anima a los padres de familia para que los atiendan, es ejemplo para sus hijos, los alienta a seguir estudiando. Y en la comunidad tiene presencia, en los eventos que participa. Cuando se les pregunta por el impacto de la escuela, la mayoría opina que la escuela es muy conocida, que ha ganado muchos premios y eso impacta en la comunidad.

Cuando se les pide que mencionen características del director ideal, el treinta y seis porciento de los padres dicen que la directora actual es la ideal, el sesenta y cuatro porciento opinan diverso, como ser mejor que la actual, que vaya de la mano con el comité de padres de familia, comprometida con su trabajo, ser muy amable, estar al pendiente de sus hijos.

**Los alumnos**

Se visitó la escuela en una ocasión y se encuestaron (ver anexo 4) a quince alumnos de los tres sextos, la directora pidió un número aleatorio a cada grupo y así salieron sin ser elegidos directamente.

Cuando se le solicitaron las características de la directora, el noventa y tres porciento de los alumnos menciono características positivas como: alegre, activa, exigente, organizada, respeta reglas, bonita, simpática, le gusta contar cuentos. Solo el siete porciento describió su

forma física de la directora. Se les preguntó si el tiempo lo tiene bien empleado, a lo que el cien porciento de los alumnos contestó afirmativamente, por que opinan que siempre está en la dirección, visita los salones y cuando sale va a realizar las gestiones con las autoridades.

En cuanto a las relaciones con los mismos alumnos, el noventa y tres porciento opina de manera afirmativa porque dicen que: los lunes da consejos, les habla, les lee cuentos y un siete porciento opina que no solo cuando realiza algo malo. En la pregunta del contacto que la directora tiene con sus padres, el sesenta y siete porciento afirma que la directora habla con ellos en las reuniones y los encuentros son positivos, sin embargo el treinta y tres porciento opina que no porque solo los llama cuando se portan mal los chicos.

Para definir al director ideal, el treinta y tres porciento opina que debe ser amable y buena, otro treinta y tres porciento opina que no debe ser regañona, un trece porciento piensa que debe ser más estricta, otro trece porciento piensa que debe dar más recreo y el ocho porciento restante piensa que debe proporcionar todos los materiales de la institución

**Tabla 10**

**Encuesta a alumnos de sexto grado de la Escuela Primaria 21 de Marzo**

| **Escala** | No de items | No de casos afirmativos | Nº de casos negativos | Nº de casos sin opinión |
|---|---|---|---|---|
| **Descripción del director** | 15 | 14 | 1 | 0 |
| **El tiempo del director, bien empleado** | 15 | 15 | 0 | 0 |
| **El contacto con los alumnos** | 15 | 14 | 1 | 0 |
| **El contacto con los padres** | 15 | 10 | 5 | 0 |

Tabla 10. Resultados de las preguntas hechas a los alumnos de la Escuela Primaria “21 de Marzo”

Cuando se les pide que diferencien al administrador del líder, la mayoría considera que si hay diferencia y dentro de esta mayoría creen que el administrador se encarga del papeleo y el líder es el que motiva, apoya a la gente o hace que la gente trabaje.

**Conclusiones del caso 3**

La directora que labora en esta institución es entusiasta, trabajadora, activa, dinámica, emprendedora, organizada, que le cae bien a la mayoría de las personas con las que labora, sean docentes, padres de familia o alumnos, todos reconocen su trabajo e incluso hay padres que la consideran la directora ideal. La mayoría de sus compañeros la reconocen como líder, pero la propia directora piensa que le falta mucho y que es mucho más que la responsabilidad que ella lleva en la institución ¿Qué elementos se podrían proporcionar para que la directora se sienta líder de una institución que va a la vanguardia en calidad educativa?

# Capítulo 5
# Análisis de resultados

En este apartado se presentará el análisis de las respuestas obtenidas por cada escuela, el análisis se realizará en dos formas: primero se analizará escuela por escuela para reconocer y observar el sentir del director, profesores, alumnos y padres de familia, en cuanto al papel del director dentro de la institución como líder institucional; realizando la triangulación, donde se notarán las coincidencias o diferencias de los diferentes actores. Posteriormente, se hará la contrastación entre los mismos actores, pero de las tres escuelas diferentes, para conocer si piensan de manera similar o diferente.

## Análisis por escuela

### Escuela caso 1

Escuela primaria “Justo Sierra”. Cuando se habla acerca de las funciones que la directora debe realizar, ella expone que reparte el tiempo entre la documentación y la revisión de planeaciones, así también se encarga de vigilar que todos cumplan con su trabajo, la visión que ella tiene respecto a su institución es ir a la vanguardia, comparando con la respuesta de los maestros, se puede observar que aunque muchos de los docentes que están a su cargo, no estén de acuerdo con ella, se observa que la mayoría de los docentes sí comparte la visión de ella, la visión de ser la mejor escuela de la población, en todos los aspectos; los padres de familia también coinciden en cuanto a que sí realiza sus funciones, aunque difieren en una parte, que es cuando dicen que quisieran que diera más de su tiempo, en este aspecto los docentes coinciden porque ellos piden que dé más de su tiempo, al menos por las tardes para llevar a cabo actividades complementarias; en este aspecto los alumnos coinciden con la directora, ya que piensan que la directora hace bien su trabajo pues la observan que

frecuentemente está al tanto de todo, además de las supervisiones que realiza dentro de la institución.

Cuando se habla de liderazgo, la directora se sabe líder por ser responsable, trabajadora, entusiasta. En contraste, los docentes tienen opiniones repartidas, de las cuales no es mucha la diferencia, ya que ni el cincuenta porciento opina que sea líder, es la mayoría quien opina que no, y que solo es una compañera. De los padres de familia, la mitad coinciden con los profesores y la otra mitad coinciden con la opinión de la directora, ya que la mitad responde que sí es líder, y la otra mitad opina que no, o que no saben la pregunta, esto quiere decir que está bastante equilibrado, los alumnos en cambio coinciden con la directora y difieren de lo que los docentes opinan, ya que ellos creen que sí es líder porque dicen que el administrador hace papeleo y el líder manda.

En relación a los problemas, la directora piensa que los problemas más grandes a los cuales se enfrenta son con los maestros. Los maestros encuestados difieren de lo dice la directora, ya que los docentes opinan que los problemas que tiene la directora son acerca de sus problemas familiares y eso afecta su desempeño; los padres de familia coinciden con los docentes y difieren de la opinión de la directora, ya que los padres de familia dicen que la directora tiene problemas con su propio tiempo; los alumnos no opinan en cuanto a problemas de la directora, por lo tanto no hay contraste.

Para el punto donde se pregunta si la directora contribuye a los resultados de la escuela, ella misma menciona que hay control en toda la escuela, además es consecuencia de lo que ella aporta como son los materiales, por lo tanto sí contribuye en los resultados de la escuela; los docentes coinciden en este punto con la directora, porque mencionan que es su obligación desde el momento en que se encuentra al frente de la institución, los padres de familia en su mayoría también coinciden en que la directora contribuye a los resultados, sean malos o buenos y los alumnos coinciden que la directora sí contribuye a los resultados.

A la pregunta de las relaciones con padres de familia y alumnos, la directora expresa que la relación con padres de familia es sólo para arreglar problemas, en asamblea y para proporcionar recursos para la institución y en cuanto a los alumnos los vigila y motiva. Los docentes, en su mayoría, coinciden con la directora, porque mencionan que es efectiva la relación con los padres de familia, y también en relación con los alumnos, los padres de familia coinciden con la directora cuando responden que sólo se les cita a reuniones y para resolver problemas, pero difieren con ella en cuanto a los alumnos, ya que dicen que de la relación de la directora con sus hijos, la respuesta está repartida entre que no hay contacto, solo cuando hay problemas y en que sí el contacto con sus hijos es bueno. Los alumnos coinciden con la directora, en cuanto a los padres de familia, porque dicen que sí hay contacto con sus padres y que en la mayoría es positivo, en cuanto a la relación de los alumnos coinciden con la directora y difieren de lo que los docentes y padres de familia opinan, porque dicen que sí existe contacto con ellos y que es positivo, sin embargo les gustaría tener más contacto físico.

A la pregunta del director ideal, tanto los alumnos piensan en una persona más atenta, cariñosa, que se preocupe por ellos, con lo que una sola minoría de los padres de familia concuerdan, ya que hay otros que piensan que el director ideal no existe, y otros prefirieron no emitir ninguna respuesta. Los docentes no tuvieron la oportunidad de responder a esta pregunta, tampoco la directora por lo que no hubo la oportunidad de contrastar con ellos.

**Escuela caso 2**

Escuela primaria “Josefa Ortiz de Domínguez”, a la pregunta de las funciones del director, él mismo dice que dedica el tiempo a la gestoría junto con el comité de padres de familia y a las relaciones con todos los actores de la comunidad educativa. Los docentes coinciden con el director en cuanto a que el director atiende a las funciones, porque reparte bien su tiempo, los padres de familia coincidieron también con el director y los docentes, los alumnos también coinciden con el director y los docentes cuando opinan que se porta como máxima autoridad.

Cuando se les pregunta si es líder, el director se siente líder por consecuencia del tiempo y de sus experiencias ante la dirección, de los maestros encuestados, en su mayoría coinciden con el director que dicen que sí es líder, aunque los demás opinan que no y sólo es un compañero más, los padres de familia también coinciden con los docentes y el director porque opinan que sí es líder, cuando dicen que sabe dirigir a los demás, los alumnos también coinciden con el director, los docentes y los padres de familia en que sí es líder.

En cuanto a los problemas más grandes que enfrenta el director, él dice que no tiene problemas con nadie, porque es una persona poco conflictiva, los únicos problemas que reconoce son los de infraestructura. Los docentes difieren de la opinión de los docentes porque dicen que los problemas son con los otros docentes, ya que no participan en el colectivo. Los padres de familia coinciden con el director en que los problemas son con la infraestructura, de los alumnos no hay opinión, ya que no se les hizo la pregunta.

A la pregunta si el director contribuye a los resultados de la escuela, él mismo opina que sí porque está al pendiente de la labor de los maestros y facilita el trabajo a través del apoyo técnico y del comité de padres de familia, de los encuestados, los docentes coinciden con el director cuando dicen que sí contribuye a los resultados, porque el director organiza todo, tanto en lo negativo como en lo positivo, y de que involucra al apoyo técnico. Sin embargo los padres de familia coinciden con el director en que sí influye, pero difieren con él en cuanto a que dicen que nada más de manera negativa, ya que piensan que la escuela no tiene impacto. Los alumnos coinciden con el director en que sí contribuye a los resultados de la escuela.

En cuanto a las relaciones del director con los padres de familia y alumnos, el director expone que él tiene mucha relación con todos, es parte de su estrategia, hablarles de manera personal y acercarse a ellos. Los docentes coinciden en su mayoría con el director, porque dicen que es bueno en las relaciones con otros, pero algunos docentes no coinciden con el director, ya que dicen le falta comunicación. Los padres de familia coinciden con la opinión del director porque dicen que se les invita a las reuniones y que el maestro es entusiasta y habla

con ellos de manera personal, cuando así se requiere. Los alumnos difieren con la respuesta del director porque dicen, en su mayoría que no hay relaciones con el director.

**Escuela caso 3**

Escuela Primaria “21 de Marzo”, cuando se plantea la pregunta acerca de las funciones del director, la directora dice que son las de administradora, de relaciones laborales, pedagógicas y sociales de alumnos y padres de familia. Los docentes coinciden con la respuesta de la directora cundo dicen, en su mayoría, que la directora es un buen elemento y que atiende bien las funciones de su puesto al distribuir su tiempo equitativamente. Los padres de familia, en su mayoría, coinciden con la respuesta de la directora, cuando opinan que la directora tiene características positivas y que hace un buen trabajo, los alumnos, también en su mayoría coinciden con los demás encuestados en que la directora hace un buen trabajo dentro de sus funciones.

A la pregunta de que si la directora es líder, la misma directora, negó ser líder, ya que piensa que para ello se requiere más entrega. Los docentes, en su mayoría difieren de la respuesta de la directora, ya que piensan que sí es líder, y los padres de familia coinciden con los docentes y difieren de la respuesta de la directora, ya que cuando se les hace la pregunta del director ideal, muchas opiniones giraron en torno a que la directora actual es la ideal. Los alumnos coinciden con los docentes y los padres de familia y difieren con la respuesta de la directora, cuando dicen que sí es líder, ya que el administrador sólo hace el papeleo y a la directora la ven todo el tiempo visitando los salones, compartiendo sus experiencias educativas con ellos y gestiona con las autoridades.

De los problemas más graves que enfrenta la directora, es el de las relaciones con docentes, para que se actualicen, según  la opinión de la directora, sin embargo su estrategia es el de la persuasión, el de ser solidaria con los demás y la amabilidad. Las respuestas de los docentes están repartidas en 7 partes iguales, algunos dicen que los problemas son con la relación de los docentes, los cuales son los que coinciden con la respuesta de la directora, los

demás difieren de la opinión de la directora cuando dicen que no tiene problemas, otros dicen que se apasiona con los problemas y los que no opinan.

Cuando se les pregunta sobre la influencia del director para los resultados de la institución, la directora opina que sí influye en los resultados de la escuela y que éstos son positivos. Los docentes coinciden con la directora porque dicen que ella colabora y trabaja en colectivo. Los padres de familia coinciden con las respuestas de la directora y con las respuestas de los docentes, porque dicen que en que la escuela hay resultados efectivos y que la directora es parte de ello al ser una animadora; los alumnos coinciden con las respuestas de los encuestados porque dicen que la directora es dinámica y los impulsa.

De las relaciones con los padres de familia y alumnos, la directora dice que son su prioridad las relaciones humanas. Los docentes coinciden con la respuesta de la directora cuando dicen que son las relaciones las que favorece la directora, sin embargo hay quienes difieren de la respuesta de la directora, los padres de familia coinciden con la respuesta de la directora y de la respuesta de la mayoría de los docentes, cuando afirman que es una persona que invita a los padres y que anima a sus hijos a seguir adelante, algunos la ven como ejemplo. Los alumnos coinciden con la respuesta de los encuestados, cuando dicen que las relaciones son positivas con sus padres, y con ellos, aunque opinan que quisieran tener más contacto con ella, porque les gusta como lee los cuentos.

**Análisis por actor**

**Directores.** Se encontraron coincidencias entre los tres directores entrevistados, principalmente cuando respondieron sobre cuáles son sus funciones y del tiempo que distribuyen para ello; los tres dijeron que sus funciones son la administración, la supervisión y la gestoría. Sin embargo el tiempo lo tienen mal distribuido, todos coinciden en que dan más tiempo a lo administrativo y la gestoría y poco a lo pedagógico.

En cuanto al liderazgo, sólo dos coinciden en que se consideran líderes y una difiere de esta creencia, pues dice que no es líder; de los que se consideran líder, la del primer caso dice

que con el manejo de la escuela y la organización, el otro dice que es líder por el paso del tiempo al dedicarse a las gestorías y administración efectivas, también al dejar de manera libre el trabajo de sus compañeros. Y la que opina que no se considera líder dice que considera una palabra con mucho peso.

En cuanto a las características personales, los tres directivos coinciden en ser trabajadores, dando importancia a la preparación, aunque los tres coinciden que les falta la actualización, responsabilidad y seguridad en ellos. En cuanto a las estrategias que utilizan los tres coinciden en utilizar estrategias, difieren en las estrategias que utilizan, pero coinciden en que son efectivas para cada directivo que la aplica, estrategias como: la directora del primer caso obtiene lo que quiere a través del apoyo de otros docentes para convencer; el segundo, la estrategia que utiliza es llegar contento al trabajo y animar a docentes y alumnos; la tercera directora utiliza la estrategia de persuasión con palabras amables.

Al analizar los problemas que cada uno de los directivos tiene, difieren en cuanto a que cada directivo tiene problemas distintos, ya que dentro de éstos se encuentra el clima laboral, la infraestructura y la comunicación, para la primera es el clima laboral, para el segundo es la infraestructura y para la tercera la comunicación.

Los tres directivos coinciden en que contribuyen de manera efectiva a su institución, ya que su trabajo está dirigido a la organización, la resolución de problemas, la superación académica y el prestigio de la escuela. Pero difieren cuando la directora del primer caso no se siente apoyada por sus docentes, ya que piensa que no tienen la misma visión, el director del segundo caso se siente apoyado por el apoyo técnico pedagógico a quien relega varios aspectos pedagógicos y la directora del tercer caso se siente apoyada por el colectivo docente.

Los tres directores coinciden en la importancia que tienen los padres de familia en el desempeño escolar de sus hijo, por los que unos mucho más que otros piden el apoyo de ellos dentro de la institución, así como involucrar a los padres en la escuela.

**Docentes**. La mayoría de los docentes encuestados, coinciden en que el director debe estar al pendiente tanto de las actividades administrativas como de las pedagógicas, en el primer caso los docentes piden que se les proporcione mayor libertad, incluso que la directora se actualice y que dé más de su tiempo, en coincidencia los del segundo caso dicen que el director necesita proporcionar los espacios y las áreas de trabajo, así como los materiales, por ello exigen mayor gestión al director, además que en el aspecto enseñanza – aprendizaje se actualice para que dé mejores orientaciones. Y del tercer caso los docentes piensan que la directora es buen elemento por todas sus capacidades, además de que realiza bien sus funciones.

En cuanto al liderazgo, la mayoría de los docentes coinciden en la concepción del líder ya que ellos opinan que el líder debe poner el ejemplo, en el primer caso, aunque la mayoría considera líder a la directora, otros dicen que es una compañera más, los cuales coinciden con la opinión de los docentes del segundo caso, en donde está la discrepancia es en la respuesta de los docentes del tercer caso, ya que la mayoría de los docentes dicen que la directora es una líder educativa, por su forma de dirigir la institución y a sus compañeros.

Los problemas percibidos por los docentes tienen coincidencias en los tres casos, pues los docentes indican el clima laboral, falta de comunicación, con alumnos y padres de familia. También existen coincidencias con la percepción que tienen de que el líder pueda compartir el liderazgo, aunque la discrepancia se encuentra en la persona o personas con que comparte el liderazgo, en el primer caso los docentes dicen que les deja el trabajo a los mismos docentes, en el segundo caso es el apoyo técnico pedagógico quien lo comparte con el director y en el tercer caso es el colectivo docente.

En los tres casos coinciden que el director facilita el trabajo de los docentes, dándoles libertad de metodología y respetando su labor educativa. En los tres casos los docentes coinciden en conocer poco de la relación del director con alumnos y padres de familia,

**Padres de familia**. En los tres casos los padres coinciden en que el director, dentro de sus funciones, necesita vigilar a su personal, proporcionar materiales y tener una escuela limpia. Solo les interesa que la infraestructura funcione, en el primer caso, los padres, que coinciden con los docentes, exigen más tiempo de la directora, mientras que la diferencia en el segundo caso, los padres dicen que el director es un animador, este último coincide con el tercer caso, donde los padres de familia dicen que la directora cumple bien con sus funciones.

A la pregunta de que si el director es líder, en los dos últimos de los tres casos coincidieron, al responder por mayoría que sí, a diferencia del primer caso, la mayoría de los padres de familia dijeron que no, porque para los padres de Familia, opinan que los directores deben ser gestores y administradores, además que les interesa que los tomen en cuenta en sus propuestas.

En cuanto al contacto con los padres de familia y el director, los padres de familia difieren, ya que en el primer caso dicen que la directora tiene poco contacto con los padres, en los otros dos casos hay coincidencias, cuando dicen que los directores llevan relación estrecha con los padres de familia.

**Alumnos**. Es interesante ver como en los tres casos hay coincidencias, al encuestar a los alumnos, cuando dicen que hace bien su trabajo, aunque en el tercer caso, los alumnos ven el contacto más directo, lo que no pasa en los dos primeros casos, donde los alumnos, dicen que sí les gustaría un contacto más directo y menos rígido.

Los alumnos de los tres casos, coinciden cuando dicen que el director es líder, porque coinciden en la diferencia entre el administrador y el líder, pues en los tres casos dicen que el administrador, solo se encarga del papeleo y demás actividades gestoras, a diferencia del líder que es el que dirige con el ejemplo.

Cuando se les pregunta por el director ideal, los alumnos de los tres casos coinciden, cuando dicen que es alguien que los escuche, que los comprenda, les proporcione materiales y una escuela digna, donde realicen sus actividades con gusto, además que les aconseje. De los

tres casos, sólo hay una diferencia en el último caso es el que señalan los alumnos a la actual directora como la directora ideal.

El siguiente paso es comparar las actividades reales construidas, por cada uno de estos directores dentro de la escuela pública de nivel básico a su cargo, contra lo que la literatura señala como necesario para guiar por buen camino y llevar al éxito a una institución de estas características.

# Capítulo 6
# Conclusiones

En el desarrollo de este capítulo primero se desarrollan las conclusiones a las que llega la autora, para llevarlas al plano de la confrontación de los resultados con lo que la bibliografía consultada presenta, cuando se menciona las características que un director de escuela debe considerar para llevar a cabo en su práctica administrativa. Lo anterior se hizo proporcionando el perfil de un director de escuela de acuerdo a los autores consultados, resumiendo la información sobre el desarrollo de los casos de cada escuela y los actores que en ella participan así como las funciones, habilidades, estrategias y herramientas utilizadas por cada director, comparando con los resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios realizados en el trabajo de campo. Después de la revisión se estará en la posibilidad de identificar cuáles son las características del director efectivo y su influencia en la efectividad organizacional de la escuela.

Se concluye que los directivos de los tres casos tienen diferentes perspectivas de lo que significa ser un líder educativo, pues mientras los directores de los dos primeros casos se consideran líderes, sólo por el hecho de estar en el puesto que ocupan, con las características que apuntan a un buen administrador, por esto en cuanto a las funciones del director de una institución educativa, los autores consultados coinciden en que es el responsable del buen funcionamiento de la escuela en su totalidad, por lo que debe tener conocimiento de diferentes áreas, tales como la gestión administrativa, la buena dirección y las relaciones interpersonales. Elizondo (2003) identifica cuatro dimensiones básicas de la función del director: la político-educativa, la académica, la administrativa y la social-comunitaria. Dentro de las cuales entra la organización, ya que el directivo utilizará la mejor estrategia para llevar a cabo un equilibrio entre las cuatro.

En este campo se observan las partes que dentro la revisión de literatura se ha realizado, como son liderazgo, gestión del cambio, aprendizaje organizacional, equipos de trabajo y manejo de conflictos, sin embargo los directivos deberían considerar que la escuela es una empresa que maneja material humano en todos los sentidos, y son los profesores quienes aportan directamente el sentido pedagógico a la vida del estudiante, más que un buen administrador, debe haber un dirigente que se interese por el trabajo y las relaciones humanas. Este líder educativo, debe compartir su visión que tenga acerca de la escuela en la que dirige, Nanus (citado por Boyett y Boyett, 1999, p. 22) menciona que la visión es "un futuro realista, creíble, atractivo para su organización". Compartir ese futuro deseado, animar al grupo para fomentar las reformas y cambios de actitud. Las relaciones con los docentes se dan en el sentido formal, cuando actúan directamente con los alumnos en la organización del trabajo pedagógico y el informal, que son las relaciones interpersonales y donde continuamente se dan el diálogo y el conflicto, En este punto el director debe poner atención pues estas relaciones inciden directamente en la labor diaria dentro de la institución, ya que de acuerdo con Albrow (1997, citado por Coronel, 2001) "la construcción emocional de la vida social debe ser reconocida como parte consustancial de la experiencia organizativa de los miembros de las organizaciones". (p. 214). Los profesores deben sentirse identificados como equipo en la institución, el director debe involucrarlos en la planeación escolar, pues con esto, de acuerdo con Elizondo (2003) se sentirán comprometidos y motivados para realizar los cambios necesarios dentro de su quehacer.

Se concluye que la imagen que los docentes tienen del director es más de administrador y solucionador de problemas al interior de la institución, aunque pugnan mucho sobre la comunicación y el interés en tener un buen ambiente laboral en la escuela, siendo esto responsabilidad directa, de acuerdo con sus respuestas, del director, aunque pocos piensen que todos están inmersos en esta responsabilidad, por lo que deben considerar que las instituciones educativas, tienen como característica principal la de ser cien por ciento humanas,

donde los recursos y los productos es material humano, por lo tanto estas organizaciones tienen que poner énfasis en observar a su comunidad, contextualizarla y llevar a cabo un papel de mediador y líder de la institución, lo que fomentará la calidad educativa a través de la calidez humana.

Tomar en cuenta la organización escolar como una realidad social que se va construyendo, manteniendo y recreando en el tiempo por las personas que integran dicha organización. Cuando se habla de organización escolar se refiere a la comunidad estructurada por los alumnos, docentes, directivo, padres de familia y autoridades. Sin embargo, en los primeros casos esta comunidad deja de funcionar, por la falta de coordinación de los directivos, para integrarlos en un solo colectivo, y es en el tercer caso donde se da cuenta de la organización que tiene la directora para involucrar a toda la comunidad escolar en esa comunidad que aprendí, lo que Lieberman y Miller han llamado comunidad profesional a una comunidad en la que se discutan y se fijen conjuntamente las metas educativas, donde se pongan en común las prácticas y se evalúen comunitariamente, donde se transforme en cotidiano la aplicación de la observación y análisis (citados por De Vicente, 2004, p. 32).

Ya lo mencionaba (De Vicente, 2001, p. 22),"educarles de cara al porvenir" es decir tomar en cuenta al estudiante y considerar la diversidad del contexto. Por lo anterior de acuerdo con Elizondo (2003) las escuelas están adoptando un modelo emergente, en el cual se entiende a la gestión escolar como la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad, privilegiando las tareas académicas del proceso enseñanza-aprendizaje como fin principal de la educación, es decir que los profesores puedan crecer, exista colaboración entre ellos y directores, para un trabajo en equipo, donde la toma de decisiones sea compartida con todos los actores, así se pueda crear una comunidad de aprendizaje en la cual se planeen estrategias, se observe y evalúe en conjunto y se reflexione para aprender sobre lo actuado. Es por esto que para Elizondo (2003) la escuela actual debe cambiar la cultura escolar por la gestión escolar cuyos principios serán calidad, competencia y

excelencia, ejes sobre los que se desarrollará el proyecto de gestión escolar de cada escuela, zona y región de la organización del sector educativo.

Para concluir, sobre los padres de familia, cuando mencionan al director ideal, aquel que se interese por tener una mejor escuela, tenga calidad y prestigio, control de sus docentes y alumnos. En los dos primeros casos mencionan cualidades que los directores de su institución no tienen, pero en el tercer caso, varios coincidieron en que la directora de esa institución es la directora ideal, según la versión de los encuestados, tal vez su definición tan cerca de lo que es un líder, se deba a las experiencias contextuales, muy unido al grupo de los alumnos se encuentra el de los padres de familia, quienes son los que menos participan en la relación con la escuela por dejar toda responsabilidad de educación a los docentes. Es por esto que el director debe fomentar la participación activa de este sector, ya que de acuerdo con Fullan (2003) “cuanto más cerca esté el padre de la educación del niño, tanto mayor será el impacto en la evolución y logros educativos del niño”. (p. 195), por lo que pueden llegar a ser un gran aliado en la consecución de los objetivos formativos del alumno.

En cuanto a la conclusión a que se llega sobre lo que los alumnos quieren de un director, es que con su ejemplo haga cosas por ellos, tome en consideración sus puntos de vista e intereses, el concepto que tienen sobre liderazgo, se acerca al que los autores manejan, como el de Max De Pree (citado por Boyett y Boyett, 1999) cuando menciona una lista de atributos del liderazgo: Integridad, confianza, perspicacia, preocupación por el espíritu humano, valentía en las relaciones, sentido del humor, energía intelectual y curiosidad, respeto al futuro, atención al presente y comprensión al pasado, previsibilidad, amplitud, comodidad con las ambigüedades y serenidad. Es cierto que no es posible nacer con todos estos atributos, pero si se pueden ir moldeando cada uno de ellos a través de la actualización constante, situación en la que los directivos entrevistados aseguran les hace falta. Este es el grupo al que el director lleva todos los esfuerzos por la mejora educativa, en el que el director debe tomar en cuenta el

contexto en que los alumnos están inmersos y conocerlos directamente, no solo a través de los profesores, también al momento de tomar decisiones sobre la institución, así lo señala Lieberman y Miller (1999) citados por De Vicente (2001), entre las cuales se encuentran repensar el currículo, cuestionar las prácticas de enseñanza, cambiar la estructura de las escuelas y poner en práctica todos estos cambios.

Como se pudo observar en la literatura consultada, las escuelas han evolucionado con el tiempo, de ser educación transmitida de padres a hijos y centrada en las actividades realizadas por los padres y aprendidas por sus hijos, esta educación pasó a las escuelas por demandas de la sociedad de personas con mayor preparación (Elizondo, 2003). En ese tiempo las escuelas se desarrollaron con el modelo burocrático, el cual hacía uso excesivo de la autoridad por parte de los directivos, ya se mencionaba en el Manual moderno (SEP, 1999), donde se encuentran los estudios de los grandes administradores, como fueron evolucionando las teorías sobre la buena administración, hasta considerar las relaciones humanas como parte fundamental para la organización de una institución.

Y tomando en cuenta la propuesta de  la gestión del cambio, que en los últimos quince años del siglo XX se caracteriza por el establecimiento de un conjunto de reformas educativas que tienen una serie de metas comunes, entre las que podemos mencionar: lograr mayor equidad en el acceso a la educación; mejorar la calidad del servicio ofrecido, así como de sus resultados; establecer un conjunto de sistemas que tiendan a informar a los usuarios (estudiantes, padres de familia y sociedad) de los resultados de la educación; revisar los contenidos que se integran al currículo y en algunos casos a los libros de texto (el docente en las reformas educativas). Aunque Fullan (2003) estudia al docente, el estudiante y los padres de familia por separado con la finalidad de entender mejor el cambio educativo para cada uno de los actores, Schlechty (citado por De Vicente, 2001; p. 29)  sostiene: "El cambio comienza cuando alguien está en posición de reconocer su necesidad y tiene la capacidad de conceptualizar y articular su naturaleza". De aquí se obtienen los resultados efectivos en una

institución. Y esta parte es la que requieren de observar la comunidad escolar de cada institución.

Finalmente se concluye que los puntos en los que concuerda la teoría con la investigación son:

Que los directivos de los tres casos incluyen la gestión y la administración como mayor punto en sus funciones, poca atención le ponen a el área pedagógica y los dos últimos casos, que sí le ponen énfasis en las relaciones humanas. Se reconoce el liderazgo en los directivos de los tres casos, así como el trabajo en colectivo, aunque en algunos casos mal enfocados, las estrategias de compartir el liderazgo con otros, que en el segundo caso es mal visto por los profesores. El uso de planeación estratégica con todo el colectivo y la supervisión fueron los puntos de coincidencia. Por ello se dan las siguientes recomendaciones.

## Recomendaciones

Para poder llevar a cabo esta parte en primer término se colocan los aspectos positivos de la práctica de los directivos,  en donde se enlistan todos esos elementos que se consideran positivos. Posteriormente, se hablan de áreas susceptibles de mejora, los cuales son elementos indicados donde el directivo puede mejorar, para finalmente dar las sugerencias en forma de estrategias de mejora. Difícilmente puede una persona ser un director con todas las capacidades mencionadas, máxime cuando las actualizaciones no están al alcance de sus posibilidades, sin embargo es necesario hacer un esfuerzo por ir mejorando día a día en relación con el nuevo currículo del nivel básico, por el bien de los alumnos a los que se atienden.

**Aspectos positivos encontrados en los directivos investigados.**

Una de las principales estrategias de los directores, de acuerdo con ellos y los demás actores encuestados es la delegación de responsabilidades, lo que fomenta el trabajo en equipo dentro de las instituciones ya que se logra un liderazgo efectivo (en cuanto a la delegación de responsabilidades y formación de equipos de trabajo) y el tener metas comunes

lo que de acuerdo con Elizondo (2001) son características de un equipo efectivo. En las entrevistas y cuestionarios con directores y profesores se menciona una y otra vez el trabajo colegiado como facilitador del trabajo del director, por lo que se puede concluir que sí se realiza el trabajo en equipo dentro de las primarias estudiadas, aunque el reconocimiento de los docentes para el primer caso no lo quieran reconocer, pero el trabajo en equipo se da.

De las herramientas que utilizan los directores que se encuestaron fueron: Planeación. De acuerdo con Elizondo (2003), actualmente se está adoptando una opción de planeación con enfoque participativo y colectivo donde se logra un plan de escuela en el que se integra a docentes y directivos en el proceso, se desarrolla un trabajo sistematizado, se impulsa la participación de padres de familia, se considera al alumno como sujeto participativo y se impulsa la capacitación a profesores. Herramienta que los directores de los tres casos utilizan, ya que planean en conjunto, pues los tres dicen reunirse en consejo técnico. La Supervisión, esta herramienta es útil para el director pues es la base de la mejora continua y corrección de desviaciones. Y de la cual se valen los tres casos, para constatar la actividad pedagógica en cada aula.

De las fortalezas que se reconocen de los directivos investigados son el conocimiento de su labor administrativa, la gestoría, el de la supervisión pedagógica, aún con el reconocimiento de la falta de actualización para el mejor papel de desempeño, y de los dos últimos casos el de la importancia de las relaciones humanas para el fortalecimiento de cualquier actividad pedagógica y administrativa que se requiera. Otra de las fortalezas es que la mayoría de los encuestados como fueron: docentes, alumnos y padres de familia, tienen en buen concepto el trabajo que estos directivos realizan dentro y fuera de su institución.

Del tercer caso, lo relevante es que en los hechos, la directora es lo más parecido a un líder, ya que la comunidad escolar así la consideran y porque pone como principio de toda actividad las relaciones humanas.

**Áreas susceptibles de mejora**

Las investigaciones que se realizaron a las tres escuelas primarias, arrojaron que la directora del primer caso no reconoce las aportaciones de sus colegas, porque ella quiere ser la que aporte todas las propuestas de mejora, sin poner atención a las propuestas de sus compañeros docentes o padres de familia o alumnos, se olvida de las relaciones humanas para con los maestros, padres de familia y alumnos, el contacto no es continuo. En el segundo caso, se puede apreciar que el directivo acostumbra a dejar todas las actividades al personal Técnico Pedagógico, permite la libertad de acceso, en horas de clase y receso, a la escuela por parte de los padres de familia, reúne poco a su personal para realizar actividades pedagógicas. En el tercer caso la directora necesita reconocer su labor, sentirse líder.

Otros puntos de diferencia fueron que la motivación no se da, aunque el segundo caso piensa que sí lo hace, pero la comunidad escolar poco lo reconoce. Las relaciones interpersonales solo son importantes para el tercer caso. Y en los tres casos no se menciona la evaluación que realizan dentro de la institución. Tampoco mencionaron cual es el proyecto que están llevando a cabo. Dos de los tres directores están dentro de la misma línea, en lo que se podría decir que todavía son más administradores que líderes educativos ya que su prioridad es la organización y gestión de la escuela, por lo que corren el peligro de dejar de lado el aspecto enseñanza aprendizaje y el aspecto humano de su función, sin embargo la que cumple con los aspectos de líder es aquella que no se siente líder educativo, sin embargo lo es.

**Estrategias de mejora y procedimientos.**

Se aconseja a los directivos del caso uno y del caso dos, mejorar el ámbito de la comunicación constante dentro de los colectivos para transformar la actividad educativa, a través de un curso de relaciones humanas. Estrategias de mejora como la del trabajo en colectivo, aunque se hace la observación de que podría ser más un trabajo colegiado, donde no solo se reúnan, sino que también aporten como una comunidad que aprende uno del otro, realizando debates dentro del equipo de trabajo; además de que se sugiere realicen la

indagación de su propio quehacer educativo y partir de este para conocer sus fortalezas y debilidades de manera autónoma. En las organizaciones algunas veces sucede que el equipo puede funcionar muy bien con problemas rutinarios, pero cuando enfrenta problemas más complejos, el espíritu de equipo se disuelve, esto sucede con los dos primeros casos, en los que se dejan llevar por los problemas personales y les cuesta trabajo involucrarse para el bien común. Por lo que se podría apoyar con lo que según Elizondo (2003) comenta de llevar a cabo procesos de planificación en conjunto, los cuales tienen las siguientes ventajas:

- Que cada uno de los miembros sienta que es útil a la organización.
- La toma de posiciones menos radicales o polarizadas.
- La delegación de tareas y funciones.
- La organización de grupos sin prevenciones.

Esto ayudaría a esta organización que aprende en realizar un ejercicio de integración del equipo de trabajo enfocado a una meta común, la educación de los alumnos a su cargo.

Manejo de conflictos. Al trabajar con personas invariablemente se presenta el conflicto. El director debe convertirse en una persona que facilite la comunicación entre las partes, analice posturas, defina el problema y genere soluciones, Rozenblum (1998) menciona que el conflicto es un desacuerdo de ideas, pero también es un proceso que expresa insatisfacción, dentro de lo cual podemos rescatar situaciones positivas donde se dé lugar a reclamos justos, para facilitar la satisfacción y fomentar la unidad, también posibilita el cambio y sincera la relación, todo esto a través del diálogo y la capacidad de negociación que tendrá el directivo. La falta de manejo de conflictos presenta una debilidad en los directores de los dos primeros casos, así como la fortaleza del tercer caso, ya que sí sabe manejar los conflictos, a través de su estrategia el trato amable.

Se sugiere que utilicen las herramientas mencionadas por los autores consultados, tales como: la planeación participativa, el liderazgo situacional, el reforzamiento positivo y la transformación de la escuela hacia una organización de aprendizaje continuo; donde todos los

integrantes de la institución realicen sus labores dentro de un ambiente positivo y propositivo, estando seguros de ser escuchados y sabiendo en qué forma se espera que contribuyan al logro de los objetivos que se señalen para cada una de las instituciones en particular. No es fácil la labor de un director de una institución educativa pública, porque no elige a su personal con el cual quiere trabajar, pero esta persona debe ser capaz de llevar a cabo habilidades que le permitan realizar la mejor función, la de la dimensión interpersonal, donde se utilicen estrategias que convenzan a los integrantes del equipo que harán de la institución una institución efectiva. Para ello se utiliza el aprendizaje Continuo, Boyett & Boyett (1999) citan a Senge y su organización de aprendizaje continuo como herramienta para el logro de objetivos. El director debe hacer lo posible por transformar a la institución a su cargo en una organización de aprendizaje continuo donde la forma de aprendizaje más eficaz para los adultos resulta de un continuo ciclo de experiencia dentro de su lugar de trabajo. Boyett & Boyett señalan tres enfoques para mejorar el aprendizaje dentro de la organización, mismos que el director puede introducir dentro de la institución educativa, estos son: aprender a meditar y comunicar, aprender sistemas de pensar y crear la cultura de aprendizaje. A los tres casos les faltaría crearse esta cultura de aprendizaje.

Motivación. Al estar los trabajadores motivados darán lo mejor de sí mismos en su trabajo con lo que se facilita el logro de objetivos. Es por esto que el mantener motivados a sus colaboradores es una herramienta sumamente eficaz para el director. Existen varias formas de motivar al personal, entre las cuales destacan el uso de incentivos y compensaciones. La mejor manera para incentivar una acción de acuerdo con Aubrey Daniels citada por Boyett & Boyett (1999) es el reforzamiento positivo ya que enseña a la gente lo que debe hacer y la gente rinde al máximo de sus habilidades. Dentro de las instituciones de tipo públicas, en las que los directivos no pueden dar un incentivo económico se estaría reforzando con la acción positiva, para que los docentes se sientan parte de ese colectivo.

Capacitación. Al promover la profesionalización de sus docentes, el director se facilita el tener una planta de colaboradores que asegure la calidad en la enseñanza. Sin embargo dentro de los tres casos estudiados, al director se le dificulta que los docentes se actualicen y al mismo director le hace falta esta actualización, que aunque ellos motivan a hacerlo, pero difícilmente llega a culminar.

Evaluación de la institución educativa, de acuerdo con Valenzuela (2004) ésta es un proceso y un producto que permite conocer el grado en que un ambiente educativo favorece el logro de sus metas. El mismo Valenzuela señala varios modelos de evaluación que son útiles al director entre los que se encuentran el de aproximación atomista donde se evalúan diferentes partes de la institución (aprendizaje de los alumnos, desempeño de los profesores, desempeño de los directores, evaluación curricular, evaluación de programas especiales y evaluación de recursos materiales y financieros) y el análisis FODA. La evaluación se hace más efectiva si la propia institución elabora los estándares de las metas a que quiere llegar y al mismo tiempo se realice la autoevaluación

## Referencias


Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (1999). *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración* (B. Trabal, Trans.). Bogotá: Norma

de Vicente, P. S. (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. Bilbao, España: Universidad de Deusto / Ediciones Mensajero.

Elizondo Huerta, A. (2001). *La nueva escuela,I. Dirección, liderazgo y gestión escolar* México, D.F.: Paidós.

Elizondo Huerta, A. (2001). *La nueva escuela,II. Dirección, liderazgo y gestión escolar* México, D.F.: Paidós

Fullan Michael y Suzane Stiegelbauer.(2003), El Cambio educativo: Guía de planeación para maestros Distrito Federal, México: Trillas

Latapí, P. (2004). La política educativa del Estado mexicano desde 2002. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, 6* (2). Consultado el día 17 de marzo de 2008 en: http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-latapi.html

McKernan, J. (2001). Investigación-acción y currículum. Madrid, España: Morata

Morgan, H.H. (2003) *El Manual del Entrevistador.* Distrito Federal, México: El Manual Moderno

Ramírez, R.R. (2000). La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación. En *Memoria del quehacer educativo 1995-2000, tomo I* . México: SEP.

Revista Iberoamericana de Educación (1997 diciembre), *los cambios en la relación escuela-mundo laboral,* consultada el 15 de febrero de 2008 en http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a07.htm

Rozenblum de Horowitz S. (1998). Mediación en la escuela. Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente, Buenos Aires: AIQUE

Valenzuela González, J. R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas

Walker, Rob y Igoa González J. M. (1989) Métodos de investigación para el profesorado: Técnicas de evaluación. Madrid: Morata,

## Anexo 1

**Preguntas para la entrevista con el director o la directora:**

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 a Maestros:

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 quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?

_____
_____
_____

## Anexo 3

**Cuestionarios a padres de familia**

**Preguntas:**

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?

_____
_____
_____

## Anexo 4

**Cuestionario para 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 5

**Trabajo de Campo**
**Proyecto: Perfil de los directores de escuela**
**Coordinadora: Dra. Kathryn Singh**

Seleccione 3 escuelas para su estudio tomando en consideración las siguientes características. Las 3 escuelas deben tener las mismas características básicas (nivel, tamaño, tipo de escuela, experiencia del director).

- Todas primarias o todas secundarias
- El mismo número de alumnos (por ejemplo, entre 300-400 o 800-900)
- Públicas
- Director o directora con un mínimo de 3 años de experiencia en el puesto
- Dispuestos a participar en la investigación
- el director
- sub-directores
- el supervisor
- un grupo de 6-8 padres de familia
- un grupo representativo de alumnos (entre 10-15, en primaria - alumnos de quinto y sexto, en secundaria alumnos representando los 3 años)
- todos los maestros.

Necesitará:

- Una entrevista de 1.5 horas con el director sobre su escuela y su rol
- Datos básicos sobre la escuela e información sobre el desempeño de la escuela
- Una sesión con los profesores para administrarles un cuestionario
- Una sesión con los sub-directores y supervisor para administrarles un cuestionario
- Un grupo de enfoque de 1 hora con padres de familia
- Un grupo de enfoque de 1 hora con alumnos