



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

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

**TESIS**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

Presenta:

**Margarita Benítez González**

Asesora:

**Maestra María Ballesteros**

Asesora titular:

**Dra. Kathryn Singh**

**D.F., México**

**Junio del 2009.**

## Hoja de firmas

El trabajo de tesis que se presenta fue APROBADO POR UNANIMIDAD por el comité formado por los siguientes profesores:

Maestra María A. Ballesteros Valle (Asesor)

Maestra Antares Vásquez Alatorre (Lectora)

Maestra María Guadalupe López Padilla ( Lectora)

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.

## Dedicatorias

- A **Dios** le doy las gracias por darme la oportunidad de vivir, por darme sabiduría para guiar mi camino y fortaleza para no declinar en momentos difíciles.
- A mi **Esposo** que ha sido la razón y luz de mi existencia desde que nos conocimos. Gracias por tu comprensión y apoyo para continuar superándome.
- A mis hijos **Paulina** y **Pablo** quienes sin comprender porque dedicaba tantas horas a trabajar, con mucho amor me apoyaron y se adaptaron a mi ritmo de vida. Gracias por su paciencia.
- A mis **Padres** y a mi **Familia** en México y Guatemala por enseñarme a crecer en la cultura del trabajo, los valores y los buenos sentimientos y confiar en mí.
- Y finalmente a mi segunda familia que son todos mis grandes **Amigos**, por su amor, confianza, consejo y comprensión en cada una de las etapas de mi vida.

## Agradecimientos

- Al **Colegio Hebreo Monte Sinaí**, institución que me ha albergado durante 21 años, dándome la oportunidad de aprender y formarme profesionalmente.
- Al **Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey** y nuevamente a mi Colegio ya que sin su apoyo económico no hubiera sido posible la realización de mis estudios de Maestría.
- A la **Maestra María Ballesteros** y a la **Dra. Kathryn Singh** por su dedicación y orientación durante todo el desarrollo de este trabajo que representa la culminación de mis estudios.
- A todos mis **Profesores de la Maestría MAD** quienes han sido ejemplo de excelencia y calidad.
- Al **Maestro Yitzhak Shapira**, Director General del colegio donde trabajo quien ha sido un ejemplo de profesionalismo muy determinante en mi formación.
- Y a mis **Compañeros de Trabajo** que durante estos 3 años de una u otra manera me han orientado y apoyado en mis estudios, en especial a **Adina Galante**, gracias por tu valiosa ayuda.

# **El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional**

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de hacer una recopilación de las características distintivas que poseen los directores de escuelas primarias para desempeñar sus funciones. Lo anterior con la intención de integrar dichas características y formar un perfil para el director y determinar cómo este impacta en la eficiencia del centro escolar. Para lograr lo anterior se inició con la consulta de material bibliográfico que documenta todo lo relacionando con las habilidades y funciones que realiza un director de escuela. Se incluyen además, los resultados de un trabajo de campo realizado en tres escuelas primarias privadas en el Distrito Federal. Se aplicaron distintos instrumentos de evaluación predeterminados, a los directores, los profesores, los padres de familia y los alumnos, sobre lo que es la figura del director de la escuela. En este estudio se pretendió recolectar información sobre las características de los directores para empezar a identificar patrones comunes y su relación consistente entre las características personales, profesionales y administrativas de los directores y su desempeño. Posteriormente se realizó una comparación entre los resultados obtenidos en la investigación de campo y lo recabado en la literatura que permitió aportar información importante respecto a la manera particular en que cada director enfrenta la diversidad de funciones inherentes a su rol y la manera en que su perfil interviene en el desarrollo de un estilo de liderazgo y en el desempeño de la escuela que dirige. Los conceptos, el análisis de resultados y las conclusiones que a continuación se incluyen, pueden dar la pauta para una posible mejora de la calidad educativa de los centros escolares.

# Índice

Introducción.....	1
Planteamiento del Problema .....	3
1.1 Definición del Problema .....	3
1.2 Contexto .....	4
1.3 Preguntas de investigación.....	6
1.4 Sujetos involucrados.....	6
1.5 Objetivos.....	7
1.6 Justificación .....	8
1.7 Beneficios Esperados .....	8
Revisión de la Literatura.....	10
2.1 Antecedentes .....	10
2.2 Modelos Administrativos .....	12
2.3 Definición y Función del Director .....	15
2.4 Perfil del Director .....	17
2.5 El Director como Líder .....	18
2.6 El Director y las Organizaciones Inteligentes.....	22
Método .....	25
3.1 Enfoque Metodológico .....	25
3.2 Participantes .....	26
3.3 Instrumentos .....	27
3.4 Procedimiento.....	28
Resultados .....	30
4.1 Escuela 1 .....	30
4.2 Escuela 2 .....	39
4.3 Escuela 3.....	48
4.4 Resumen .....	55
Discusión.....	57
5.1 Discusión de los resultados .....	57
5.2 Validez interna y externa .....	63
5.3 Alcances y limitaciones.....	64
5.4 Sugerencias para estudios futuros.....	64

5.5 Conclusiones .....	65
Referencias .....	75
Apéndices.....	77
Apéndice A .....	77
Apéndice B .....	78
Apéndice C .....	79
Apéndice D .....	80
Curriculum Vitae .....	81

## Introducción

Un director lleva a cabo en un centro educativo tres tipos de actividades: gestor de una empresa, director de un equipo humano y representante de la administración. Esto significa que el director puede hacer funciones de gestión, administración, las que corresponden al liderazgo educativo y de la enseñanza. Pérez (De Vicente 2001, pág. 181), sin embargo, dice que: “estudios indican que los directores tienden a dedicar la mayor parte de su tiempo a actividades de gestión.”

A las escuelas públicas de México se les ha criticado que estén inmersas en un sistema burocrático lento e ineficaz, esto limita a los directores a dedicar la mayor parte de su tiempo a la gestión escolar. Elizondo (2001, pág. 28) opina:

Hoy en día, el perfil de los directivos se ha desdibujado; sus responsabilidades son innumerables y la mayoría de las veces confusas. Sin embargo, una cosa es clara: al directivo le corresponde resolver todos los problemas que tengan que ver directa o indirectamente con la escuela.

En ocasiones, dejan a un lado la planeación, la innovación y la evaluación. Los directores escolares trabajan con un conjunto de profesores y administrativos para cumplir la misión de transformar las vidas de los estudiantes, por este motivo es de vital importancia que los directores establezcan vínculos cercanos con la comunidad con que trabajan.

Actualmente diversos factores hacen que la labor, tanto de los profesores en las aulas como los directores en las escuelas, se torne más difícil y requiere de la implementación de distintas estrategias educativas. El director escolar, debe enfrentar nuevos retos que la educación de este milenio enfrenta: un mundo globalizado, una sociedad más plural y vertiginosos avances tecnológicos. Elizondo (2001, pág. 27) menciona “Así, tanto en diversos foros internacionales como en las reformas educativas que se están dando en numerosos países se reconoce que al igual que diversas acciones sociales, la educación debe transformarse para enfrentar los retos de la sociedad actual.”

El trabajo de investigación que a continuación se presenta es un intento por definir si el perfil del director de la escuela tiene relación con la efectividad institucional de ésta. Es importante entender el trabajo de los administradores educativos, conocer sus características esenciales, saber en qué forma influyen y determinan la cultura organizacional y calidad



educativa, pero sobre todo es necesario comprender las necesidades y expectativas que implica el desempeño de este rol.

El propósito de este trabajo es conocer y describir los casos de 3 directoras de escuelas privadas a nivel primaria en el D.F., en cuanto a la manera particular en que cada director enfrenta la diversidad de funciones inherentes a su rol, la manera en que su perfil personal y profesional interviene en el desarrollo de su estilo de liderazgo y en el desempeño de la escuela que dirige (medido a través de su resultado en las pruebas ENLACE) y si es que existen, características comunes entre estas tres directoras.

Este trabajo se encuentra dividido en 5 capítulos. En el capítulo 1 se describe el contexto general de la investigación, se presenta la temática del proyecto dentro de la definición del problema a estudiar, se menciona el objetivo de éste, las preguntas de investigación, los beneficios esperados y la justificación correspondiente.

El segundo capítulo comprende el marco teórico en el que se abordan diversos aspectos relacionados a la práctica administrativa, desde su evolución, los problemas que de ella se derivan y algunos estudios realizados por otros investigadores, sobre la función de los administradores en las instituciones escolares. Así mismo se manejan en este capítulo algunos elementos esenciales para la realización del trabajo de los directores, como son el liderazgo y algunos conceptos ligados a las organizaciones inteligentes.

En el capítulo 3 se plantea la metodología utilizada en el proceso de investigación, la determinación de la muestra, la selección de las escuelas y de las fuentes de información. Así mismo, se describen las técnicas de recolección de datos, la aplicación de los instrumentos y la captura y análisis de datos.

La presentación de los 3 casos de estudio se abordarán en el capítulo cuarto, mediante la descripción del caso de cada uno de las directoras escolares seleccionadas. Y por último en el capítulo 5 denominado Discusión, se analizan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación en las tres escuelas y se muestran las conclusiones que se derivaron y algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

Se espera que esta investigación contribuya a determinar las mejores prácticas en el desarrollo de la gestión educativa y liderazgo escolar, así como identificar algunas competencias necesarias en el desarrollo de la labor directiva de centro escolares.

## **Planteamiento del Problema**

Actualmente existe la preocupación en México y en otros países, por incrementar la calidad educativa de los centros escolares, sin embargo, es necesario analizar el rol del director escolar como agente de cambio que permita mejorar el desempeño.

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de abordar de manera general un panorama sobre la problemática sobre los distintos aspectos que se involucran en el liderazgo y como influye éste en el rol que desempeñan los directores de educación primaria en sus instituciones.

Es fundamental la existencia de líderes educativos que se involucren con responsabilidad y vocación de servicio en las transformaciones exitosas que requieren las instituciones educativas. Para buscar dichas transformaciones y trabajar en ellas, se requiere, indudablemente, de líderes capaces de visualizar, planear y organizar las actividades que conlleven a tal fin. El líder de quien se habla es el director escolar, ya que su participación y orientación como guía y estrategia es determinante en la consecución de mejores estándares en la calidad educativa que año tras año la escuela debe brindar. De ahí que en la actualidad se exija de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla el director en las escuelas de nuestro país (Ramírez, 2000).

En este primer capítulo se hace el planteamiento del problema, en el que se incluye el contexto, la definición del problema, las preguntas de investigación, los beneficios esperados y la delimitación del trabajo.

### **1.1 Definición del Problema**

Tal y como se mencionó anteriormente el papel del director escolar es un tema que se está estudiando y la mayoría de estos estudios reconocen que a la cabeza de las mejores escuelas se encuentra un buen director, sin embargo, los diferentes estudios que existen no logran coincidir entre la definición de un perfil de un director y las características que define a un buen director y una pregunta central sería ¿cómo influye el perfil y liderazgo del director en el desempeño de su escuela?

El diseñar una descripción de este puesto resulta difícil pues según refiere Elizondo (2001, pág. 28) "...Hoy en día, el perfil de los directivos se ha desdibujado; sus responsabilidades son innumerables, y la mayoría de las veces confusas. Sin embargo, una cosa es clara: al directivo le corresponde resolver todos los problemas que tengan que ver directa o indirectamente con la escuela."

Esta investigación constituye un análisis respecto a la manera en la que el perfil y el rol de director ejercen o no influencia en el desempeño académico de los estudiantes de su escuela; el trabajo se centra en identificar el perfil de cada director, específicamente en cuanto a su estilo de liderazgo y gestión escolar para posteriormente poder establecer patrones comunes en cuanto a características personales, profesionales y administrativas y el desempeño educativo de sus escuelas.

Con la finalidad de conocer lo anterior, en la práctica educativa, se realizó una investigación en 3 escuelas primarias, de carácter privado ubicadas en la delegación Cuajimalpa en el Distrito Federal. Con la finalidad de resguardar la confidencialidad de la información recabada, los nombres de las instituciones, así como de los directores permanecerá en el anonimato, así que para fines del presente trabajo, la denominaremos únicamente como escuela 1, 2 y 3 y directora 1, 2 y 3 respectivamente.

## **1.2 Contexto**

En este apartado se presenta la descripción y las características tanto de la zona escolar a donde pertenecen las 3 escuelas primarias así como la descripción de cada una de ellas, en las cuales se llevó a cabo la investigación inicial; así mismo se presentan los datos generales de los sujetos involucrados en el estudio. Para recolectar la información necesaria se cuenta con la autorización de los directores de cada escuela y la colaboración de una muestra de alumnos, padres de familia, docentes y subdirectores de cada una de ellas. De esta manera se podrá obtener información y analizar cuál es la opinión de cada director en cuanto a su personalidad y gestión en la escuela, así mismo la percepción de los padres, subdirectores, profesores y alumnos sobre su gestión y características personales, para determinar posibles relaciones entre las características del director y la efectividad de la organización de la escuela.

## **Zona escolar 211**

El presente trabajo se desarrolló en la Zona Escolar No. 211 del nivel de Educación Primaria en la Delegación Cuajimalpa en el Distrito Federal.

Esta unidad administrativa es coordinada por una supervisora escolar que depende de la jefatura de sector 16 de la Dirección General de Educación Primaria. En la Supervisión escolar se cuenta con el apoyo de 2 auxiliares técnicos pedagógicos, quienes auxilian en las labores que se realizan.

A la Zona escolar 211 le corresponde supervisar el servicio educativo que ofrecen 7 escuelas primarias públicas y 5 escuelas primarias privadas.

La oficina de la supervisión de la zona escolar se sitúa en los espacios de una escuela primaria en la col. Granjas Navidad, Cuajimalpa de Morelos.

En promedio, la población escolar que recibe el servicio educativo en esta zona escolar es del nivel socioeconómico es de nivel medio y una de nivel bajo.

## **Escuela 1**

La escuela primaria es de carácter privado, fue fundada en el año 1998. Se localiza en la Col. el Molino, Delegación Cuajimalpa, Distrito Federal.

Ofrece los 6 grados de educación primaria a 126 alumnos distribuidos en 6 grupos, atendidos por 1 docente por grupo, 1 docente de educación física, 1 docente de educación artística, 1 docente de computación y un docente de animación de la lectura, dando un total de 10 docentes.

El nivel socioeconómico de los alumnos en términos generales es medio alto.

## **Escuela 2**

Esta escuela primaria es de carácter privado, fue fundada en el año 1989. Se localiza en la Col. Navidad, Cuajimalpa, Distrito Federal.

Ofrece los 6 grados de educación primaria a 132 alumnos distribuidos en 6 grupos, quienes son atendidos por 1 docente por grupo, 1 docente de educación física, 1 docente de

educación artística, 1 docente de computación y 1 docente de inglés, dando un total de 10 docentes.

El nivel socioeconómico de los alumnos en términos generales es medio.

### **Escuela 3**

La escuela primaria es de carácter privado, fue fundada en el año 1940. Se localiza en la Col. Vista Hermosa, Delegación Cuajimalpa, Distrito Federal.

Ofrece los 6 grados de educación primaria a 375 alumnos distribuidos en 20 grupos, quienes son atendidos por 20 profesores de grupo, 3 docentes de educación física, 6 docentes de Inglés, 1 docente de computación, 1 docente de educación artística, 6 docentes del idioma Hebreo y un docente suplente, dando un total de 38 docentes.

El nivel socioeconómico de los alumnos en términos generales es medio alto y alto.

## **1.3 Preguntas de investigación**

En esta investigación se espera encontrar si existe una relación directa entre la prioridad que un directivo otorga a la labor pedagógica en el centro escolar sobre la actividad administrativa en las escuelas con mayor calidad académica, y si existe una relación de su perfil y experiencia profesional con esta preferencia en su función.

Para la realización de este trabajo se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las características de un buen director en cuanto a su función directiva y liderazgo?
- ¿Cómo se relaciona el liderazgo de un director con la calidad educativa de la institución?

## **1.4 Sujetos involucrados**

La directora 1 es responsable de la escuela primaria 1, tiene 46 años de edad, cuenta con estudios de Normal básica.

Su antigüedad en el servicio de educación primaria es de 27 años, de los cuales 10 se desempeñó como docente frente a grupo y 17 como directora de escuela.

La directora 2 es responsable de la escuela primaria 2, tiene 47 años de edad, cuenta con estudios de Normal básica y cursa actualmente el 6º semestre de la Licenciatura en Educación.

Su antigüedad en el servicio de educación primaria es de 27 años, los cuales 8 se ha desempeñado como docente frente a grupo y 19 como directora de escuela.

La directora 3 es responsable de la escuela primaria 3, tiene 41 años de edad, cuenta con estudios de Normal básica, Licenciatura en Derecho y actualmente está realizando sus estudios de Maestría en Administración de Instituciones Educativas.

Su antigüedad en el servicio de educación primaria es de 22 años, de los cuales 4 se desempeñó como docente frente a grupo y 18 como directora de escuela.

## **1.5 Objetivos**

### Objetivo General

Esta investigación será parte de un conjunto de estudios de distintas regiones, como parte de un proyecto más amplio llamado "perfil del director de la escuela y su relación con la efectividad institucional". Se pretende realizar estudios iguales con directores y directoras a nivel básico y medio en diferentes países latinoamericanos y diferentes regiones en esos países. El objetivo general es, entonces, definir cuál es el perfil del buen director de la escuela básica en México y el impacto que pueda tener en la efectividad de su institución.

### Objetivos específicos

Los objetivos específicos de este proyecto de investigación son:

- \* Conocer las funciones más importantes del director o directora.
- \* Definir que es un líder educativo.
- \* Determinar si los tipos de liderazgo que aplican actualmente en la práctica de sus funciones los directores bajo estudio son los adecuados en la buena marcha de las instituciones educativas.

## **1.6 Justificación**

Esta investigación forma parte de un trabajo mayor que realiza el Tecnológico de Monterrey y su conveniencia radica en obtener un mayor conocimiento sobre qué hacen aquellos directores que logran mejores resultados y hay mayor efectividad en su institución.

Pero poco énfasis, se ha dado a la figura del director, en este aspecto, la literatura se empeña por trasladar los modelos de dirección empresarial a las escuelas, no obstante, la función de los directores educativos es muy distinta a la de otros tipos de administradores. El director de escuela a nivel básico y medio desempeña una función esencial dentro del proceso educativo, ya que representa la posibilidad de organizar las diversas actividades de las escuelas, de atender una serie de problemas como instrumentar acciones cotidianas para el buen funcionamiento de las instituciones.

El directivo como responsable de la escuela tiene compromisos que atender con los maestros, con los alumnos, con las autoridades y con los padres de familia. El presente trabajo pone de relieve los múltiples agentes internos y externos que intervienen para que se lleve a cabo este proceso y la gran cantidad de roles y funciones que los directivos llevan a la práctica.

Es importante revisar y analizar lo que hacen cotidianamente los directores para saber hasta qué punto y de qué manera sus prácticas intervienen en el crecimiento y desarrollo de la institución. Para el director es de gran importancia tener bien definido sus roles y los del personal a su cargo y conocer de qué manera se van encauzando, pues sabe que tal cuestión es un punto medular en el desempeño del centro escolar.

## **1.7 Beneficios Esperados**

Un estudio para conocer en la práctica sobre cómo se realizan las funciones directivas y sobre todo cómo se pueden mejorar, aportará elementos para proponer estrategias y un perfil que enriquezcan la función directiva y con ello elevar la calidad del servicio de las escuelas.

A través de este proceso de investigación, podrá aportar información para conocer de manera más específica la labor que compete a los directivos de escuelas primarias y aquello que realmente realizan. Y a partir de dicho conocimiento que se resalte la necesidad de que los

directores conozcan su labor, profundicen en ella y lleven a cabo acciones más acordes a su puesto. Se busca redefinir la figura del director como un líder y gestor del cambio, en beneficio de las propias instituciones. Y se implementen propuestas que impulsen la capacitación continua de los directivos.

La búsqueda de investigaciones relacionadas con la figura del director y específicamente con sus funciones administrativas y académicas, además de las prácticas exitosas, pone de manifiesto la importancia de seguir indagando sobre el quehacer de este personaje central del proceso educativo.

Se espera que este estudio permita mostrar desde la práctica de 3 directores que viven día a día las demandas, necesidades e intereses de los diferentes actores de la comunidad educativa, cómo distribuyen su tiempo y las diferentes acciones que emprenden para dar sentido a su trabajo diario.

En resumen, éste pretende ser un estudio que presente un esbozo de uno de los puntos de mayor incidencia en la calidad académica: la gestión escolar, y se espera que lo aquí descrito sirva de base para futuras investigaciones que a su vez puedan derivar, en un mejor desempeño de los directores.



# Revisión de la Literatura

## 2.1 Antecedentes

Esta nueva era ha traído por consecuencia una responsabilidad para el sector educativo al ser éste, un elemento primordial para sustentar cambios en la sociedad, Elizondo (2001, pág. 17) comenta “La calidad educativa se presenta como una exigencia a la que todos los profesionales de la educación nos vemos permanentemente confrontados.” La escuela ha sufrido diversas transformaciones, en algún momento su tarea se centró en la instrucción, pero en las últimas décadas ha venido sufriendo una transformación en la concepción de ésta: una escuela que tiene cambios curriculares, un lugar con líderes comprometidos; abierta a la diversidad, al conflicto, a la reflexión, etc. que forma alumnos con un pensamiento crítico para que pueda desenvolverse en esta nueva era.

Sin embargo, el proceso se ha desarrollado e impuesto en un contexto en donde se concede poco reconocimiento o crédito a los profesores, Hargreaves (2003, pág. 39) sustenta que:

La participación de los maestros en el cambio educativo es vital para que tenga éxito, sobre todo si el cambio es complejo y afecta a muchos establecimientos durante largos períodos de tiempo. Y para que esta participación tenga sentido y sea productiva, no basta con que los maestros adquieran nuevos conocimientos sobre los contenidos curriculares o nuevas técnicas de enseñanza... Los profesores no son simples aprendices técnicos; también son aprendices sociales.

La importancia de tomar en cuenta a los profesores como factor clave del cambio permite comprender su proceso y deseos de cambiar, lo que permite que se tenga la perspectiva desde el ámbito del profesor quienes son los que trabajan directamente en las aulas y así el cambio pueda ser más eficaz al comprender el qué debemos cambiar y que se debe conservar.

Además de la importancia de tomar en cuenta a los profesores como un agente clave en el cambio educativo, es importante tomar en cuenta el cambio profundo que ha implantado la postmodernidad en cuanto al enfoque educativo que se pretende para la formación de las nuevas generaciones.

Schlechty (citado por Hargreaves, 2003, pág. 76) explica:

...es evidente que un objetivo importante de los profesores y las escuelas en una sociedad postindustrial es educar a los jóvenes en destrezas y cualidades como la adaptabilidad, la responsabilidad, la flexibilidad y la capacidad para trabajar con otros. Lo mismo ocurre con respecto a la familiarización con las nuevas tecnologías que caracterizan cada vez más muchos ambientes laborales.

Lo anterior, no solo exige un grupo docente más preparado sino directores que también lleven a cabo un cambio en la administración y la gestión escolar, la cual pasó de un proceso de centralización administrativa que fue insuficiente para atender la gran dimensión del sistema a uno de descentralización de la administración, no solo lo referente a los recursos sino también en lo concerniente a la administración de los procesos de enseñanza, sus lineamientos y su normatividad.

La transformación de la gestión educativa, especialmente a nivel de los centros escolares, es uno de los mayores retos de la reforma educativa. Martín (1991, pág. XXVI) “Tenemos que saber adónde dirigimos (liderazgo), para desde la institución... desarrollar competencias, que conduzcan a posiciones más ventajosas.” Primero, la necesidad de implementar estrategias que mejoren la gestión escolar y el sistema educativo en general, las cuales generen un aprendizaje de calidad para niños, adolescentes y adultos jóvenes. Segundo, debido a las realidades históricas, sociales y geográficas de los países latinoamericanos, es necesario fomentar el entendimiento del nuevo significado de los términos “autonomía” y “participación”. Finalmente, las estrategias de capacitación y formación profesional deben ser adaptadas de manera concurrente con las nuevas capacidades profesionales que se vayan identificando en los administradores educativos.

La gestión educativa representa uno de los componentes esenciales en la organización, supervisión y dirección de las escuelas. Martín (1991, pág. 1) define: “Toda institución ha de tener un fin último, que es el de generar valor añadido para los alumnos y familiares, para los docentes, para los empleados, para los accionistas, para el sector de la educación y para la sociedad.” La gestión educativa comprende los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos físicos, humanos y financieros en las escuelas. Actualmente, ocupa un lugar preponderante en el diseño de las políticas de modernización e innovación de los sistemas educativos, pues se considera primordial en la creación de ambientes de trabajo propicios dentro de las organizaciones educativas.

Una respuesta conveniente al reto de la transformación de la gestión educativa consiste en modificar la función de los directores. El director, generalmente mediante el trabajo en conjunto, puede y debe ejercer el liderazgo necesario para cumplir las expectativas de las reformas educativas del siglo XXI. Los directores están en las escuelas, por ello son actores importantes cuyo impacto puede ser positivo en el mejoramiento de la calidad de los procesos escolares.

Dentro del enfoque de la efectividad escolar, se considera crucial el papel que juega el director en la gestión educativa. Mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, el director promueve la formación y mejora de las condiciones en que se desenvuelven profesores, estudiantes y personal administrativo de las escuelas.

En el presente capítulo se incluye un marco teórico con conceptos de diversos autores que han escrito acerca de la gestión escolar, la función directiva, el liderazgo, la nueva concepción de las instituciones escolares, etc. que permita proporcionar una base teórica del conocimiento actual en el campo de la dirección y gestión de las instituciones educativas que permitan ser contrastados más adelante con la investigación de campo. Y lograr contribuir para que los directores puedan cambiar su concepción sobre la dirección de un centro escolar, descubrir que su labor requiere más trabajo que solo trabajo administrativo. Que su trabajo es mucho más complejo, requiere mayor compromiso y voluntad de trabajar en equipo.

## **2.2 Modelos Administrativos**

Parece que hoy en día hablar de la organización y gestión de los centros educativos es hablar de la dirección, González (citado por Vicente Rodríguez 2001, pág 155) menciona que en los últimos tiempos se insiste en que el director es la pieza clave para crear una cultura organizativa en el centro escolar. Sin embargo, a pesar de la importancia de esta figura en el centro escolar normalmente cuando se habla de la dirección es muy común relacionarlo con una función meramente administrativa y burocrática dentro del centro.

Los sistemas de organización educativa no han permanecido aislados a los cambios con respecto a la administración y a lo largo de la historia se han creado diferentes modelos administrativos, a continuación se presenta una breve descripción de éstos con la finalidad de que pueda obtenerse una explicación más clara de los centros escolares desde esta referencia.

El modelo burocrático.

Burocracia, comúnmente se entiende como un lento sistema de papeleo, generalmente utilizado en instituciones públicas, donde impera la ineficacia y la corrupción. Originalmente este término fue creado por Max Weber “el padre de la burocracia” (Elizondo, 2001), el cual era utilizado para describir todo un sistema organizativo de procesos, con el fin de lograr la eficacia en una organización, definiéndose los roles específicos a desempeñar por parte de los integrantes. Su trabajo es planeado y sus resultados previsibles. Al respecto, Elizondo (2001, pág. 69) incluye que: “El modelo burocrático surge en los años cuarenta ante la necesidad de imponer orden, formalizar procedimientos y mejorar los resultados de las cada vez más crecientes organizaciones.”

Respecto a las escuelas públicas, Schön (1998, 289), incluye:

Los rasgos de las escuelas públicas conforman los perfiles de un sistema burocrático. La escuela se presenta gobernada por un sistema de reglas formales, objetivamente determinables, que son administradas a través de una jerarquía. La escuela contiene una estructura de conocimiento que incluye no solamente el contenido del currículo, sino las tecnologías para la medición, comunicación, control y mantenimiento que son esenciales tanto para la enseñanza como para la administración.

Weber describe lo que debería ser un modelo burocrático bien aplicado (Elizondo, 2001, pág. 70)

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos que se pretenden, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de dichos objetivos. Según esta teoría sociológica, a un individuo puede pagársele para que actúe y se comporte de manera preestablecida, la cual se le debe explicar exacta y minuciosamente para que sus emociones no interfieran en el desempeño de la función preestablecida.

Elizondo (2001), dice que no es gratuita la vigencia del modelo burocrático dentro de la educación, este pensamiento administrativo, de corte tradicional, ha construido una visión mecanicista y formalista de la organización escolar. Una falla importante dentro de este modelo consiste en que olvida el factor humano.

En el sistema educativo tradicional el profesor es el transmisor del conocimiento y el estudiante es el receptor, la burocracia influye en las formas de enseñanza, donde el alumno tiene el papel receptivo y el docente el activo. Al respecto Elizondo (2001, pág. 80) agrega que: “los esfuerzos por mejorar los niveles de aprovechamiento por parte de los alumnos demandan

el establecimiento de programas y técnicas didácticas planificadas. Si el alumno no aprende, es porque el maestro no enseña conforme a lo planeado.”

Schön (1998, pág. 289) habla al respecto de las reacciones de los alumnos y profesores ante un modelo burocrático rígido:

La escuela como institución de racionalidad técnica y la eficiencia burocrática tiene un lado oculto, frecuentemente notado por sus miembros. Los estudiantes pueden responder a la escuela mediante la desconexión, canalizando sus energías reales y su creatividad fuera del mundo de la escuela...De modo similar, los profesores a menudo aprenden a optimizar la medida de control de su actuación, esforzándose por seguir al pie de la letra los estándares impuestos sobre ellos, sin preocuparse mucho de si sus estudiantes están aprendiendo, o de cómo lo hacen.

El modelo emergente.

En varios países del mundo, una nueva tendencia administrativa se está utilizando en la administración escolar, se trata del modelo emergente, el cual permite más libertad de acción, es menos centralizado, el alumno asume un rol más activo, el director comparte el liderazgo y los profesores están en constante indagación y reflexión. El modelo emergente tiene diferencias con el modelo burocrático mencionado anteriormente.

En la actualidad, en México existe la tendencia hacia la descentralización de los servicios educativos y a transferir la responsabilidad de los mismos a cada estado. Al respecto, Elizondo (2001, pág. 83) incluye:

Hoy se considera que la solución a los problemas debe darse desde los microespacios del sistema (las escuelas), pues la calidad educativa será tal en la medida en que aquellos resuelvan oportuna, pertinente y eficazmente. Ello quiere decir que se deben atender y resolver los problemas desde los espacios donde se originan. De ahí que sea importante la participación de la escuela y de los individuos que interactúan en ella, en la mejora de esa calidad educativa...

El modelo emergente al igual que el modelo burocrático tiene tres principios: calidad, competencia y excelencia. Sus premisas principales son: participación democrática, autonomía, liderazgo, organización escolar, planeación y evaluación escolar. El modelo emergente, es holístico, es socialmente incluyente, concibe a lo educativo como una totalidad, considera a la escuela como una base. (Elizondo, 2001).

Mas adelante esta misma autora (2001, pág. 96) menciona que:

La tarea que tendría que asumir el directivo en este modelo es de gran importancia. No es solo coordinar y liderar el desarrollo propuesto por las escuelas, las zonas o los

distritos en sus proyectos, sino generar de manera continua propuestas de renovación. La interrelación entre sujetos y la escuela se da con la participación comprometida y responsable, con un liderazgo compartido, con la comunicación organizacional, con un espacio colegiado, con un proyecto escolar.

## 2.3 Definición y Función del Director

Los diálogos nacionales e internacionales sobre reformas educativas hacen énfasis en la necesidad de que las escuelas tengan mayor autonomía y capacidad de respuesta a las demandas de múltiples actores. Estos cambios tienden a conceder mayores responsabilidades a las escuelas para gestionar sus propios procesos administrativos, docentes y de participación social

Si las escuelas continúan adquiriendo mayor independencia y en ese proceso buscan mejorar su rendimiento académico, es necesario que los directores asuman un nuevo papel. Fullan y Stiegelbauer (1992, pág. 129) explican: "...El papel del director durante la última década, de hecho se ha vuelto notoriamente más complejo, sobrecargado y confuso..." Diversas reformas nos sugieren que la toma de decisiones se realice en la escuela y en la comunidad, ello permitiría a los directores encabezar los esfuerzos de mejoramiento del proceso de cambio de las escuelas.

Más que por acuerdo gubernamental, el papel del director en esta nueva era educativa tiene que cambiar de un papel de administrador a convertirse en un líder educativo dentro de la concepción moderna de lo que es un líder.

Martínez (2003, pág. 227) después de hacer referencia a varias definiciones de lo que es un director resume:

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

González (citado por Vicente Rodríguez 2001, pág 158) sugiere plantear el papel del director como un líder cultural y no bajo la concepción de un gestor administrativo. González declara que

...Uno de los aspectos en los que más he insistido al defender esa noción del director como líder en el centro es relativo a que éste ha de atender especialmente a la dimensión cultural del centro escolar, esto es, atender no tanto papeles, planes formales, declaraciones precisas de metas, sino cuanto a significados, valores, visión estratégica,

etc. desempeñando, en ese sentido, un papel fundamental en la conformación y cultivo de una determinada cultura organizativa.

Bajo este pensamiento, definir la función directiva depende mucho del enfoque de análisis con el que se estudien los centros escolares. Si éstos se conciben más como un sistema social, coloca al director en dos dimensiones la técnica y la humanista; en la primera se aboga por la competencia, eficiencia, responsabilidad y profesionalidad y en la segunda el director se convierte en un gestor de recursos humanos, propone al director como un líder pedagógico, que habla de comunidad, valores compartidos, que pone énfasis en la comunicación y en la toma de decisiones compartidas.

González (citado por Vicente Rodríguez 2001, pág 159) concluye, la integración de ambos modelos hará surgir una escuela mejor gestionada, tanto de una perspectiva socio-cultural, como desde una perspectiva técnico-profesional.

Jimeno (citado por Martínez, 2003, pág. 236) resume y clasifica las tareas de un director en 7 aspectos básicos de la función directiva en la actualidad:

- \* “Funciones pedagógicas de asesoramiento
- \* Funciones de coordinación
- \* Facilitación del clima social
- \* Funciones de control
- \* Funciones de difusión de información
- \* Funciones de gestión
- \* Función de representación.”

Sin embargo, Martínez (2003, pág. 238) explica que los cambios que vive el mundo y por lo tanto el sistema educativo hacen enfrentar al director a 3 problemas importantes: tener que administrar el cambio en su centro, buscar que la gestión de la escuela se oriente cada vez más a tener en cuenta las necesidades de los usuarios más que las de las autoridades educativas y encontrar nuevos métodos para gestionar organizaciones cada vez más autónomas y complejas.

Fullan y Hargreaves (citado por Martínez, 2003, pág. 238) proponen que se sumen al papel del director 8 orientaciones más para ayudar a que se lleve el cambio dentro de la escuela:

- \* Comprender la cultura de la escuela
- \* Valorar a sus profesores mediante la promoción de su desarrollo profesional
- \* Expresar lo que valora
- \* Promover la colaboración
- \* Proponer, mejor que dar órdenes
- \* Utilizar las medidas burocráticas para facilitar, no para limitar
- \* Estar en contacto con el contexto en general.

Fullan (citado por Martínez, 2003, pág. 226) insiste en que la dirección y el liderazgo son elementos necesarios en la dinámica de cambio y mejora y afirma debiera quedar completamente claro que la mejora escolar es un fenómeno organizativo y, por tanto, el director, como responsable, es la clave para el éxito o el fracaso.

Entonces, si un director marca las diferencias entre las instituciones, es necesario hacer referencia a cuáles deben ser las características que deberá tener un director para que lleve a cabo una gestión eficaz que garantice el éxito de ésta.

## **2.4 Perfil del Director**

Borden (1995, pág. 9) explica, que:

Además, de que muy pocos directores se han beneficiado con estas experiencias, este tipo de capacitación es limitada y no desarrollan las capacidades que requieren las reformas educativas orientadas al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje en escuelas que sean más autónomas.

Borden (1995) continúa explicando "...no se puede esperar que surja una nueva generación de líderes escolares de los programas de capacitación de las universidades y aún si se pudiera esperar algo, serían insuficientes para cubrir las necesidades actuales".

Esto no quiere decir, que no se hagan esfuerzos para cubrir la demanda de directores con mayor preparación. De hecho, los países han desarrollado diferentes opciones de capacitación y estos programas son el primer paso importante para que los directores desarrollen las aptitudes y tengan los conocimientos necesarios para ejercer su nueva función como líderes del cambio.



Borden (1995, pág. 12) concluye: “La preparación de los directores debe ser un compromiso integral y de largo plazo en la reforma educativa, no un instrumento accesorio que ayude a alcanzar los objetivos de algún proyecto”.

Mintzberg (citado por Martínez, 2003) clasificó los roles del directivo en 3 grandes categorías: interpersonales (cabeza visible, líder, enlace); informativos (monitor, difusor, portavoz) y de decisión (empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos).

En los últimos años, se ha dado énfasis al área interpersonal definiéndolo como un líder, donde éste trata de influir en los demás para que las cosas se hagan de modo diferente y la organización vaya mejorando.

## **2.5 El Director como Líder**

Estudiar más a fondo el tema de liderazgo cobra hoy mayor importancia en un mundo cada vez más cambiante, en el cual se hace necesario hallar líderes eficaces que sean capaces de emprender los retos del presente y del futuro. Una buena noticia es que existen varias teorías que explican nuevas formas de ejercer este tipo de liderazgo. (Duncan, 2000).

Antes de los años cincuenta, predominaba la idea de que el liderazgo se basaba en las características o rasgos personales. Stogdill citado por Duncan (2000, pág.120) puso en duda esta idea convencional al argumentar que a pesar de la existencia de algunos rasgos comunes en todos los líderes, el liderazgo “se considera mejor en función de las interacciones de las variables que están en constante actividad y cambio.”

Cuevas y Díaz (2005) explican que no es posible establecer un estilo puro de liderazgo o director, ya que su quehacer depende de varios factores. Sin embargo, existen diferentes tipos de liderazgo que se han establecido, entre otros Burns (citado por Cuevas y Díaz, 2005) hace referencia al liderazgo de transformación y al liderazgo transaccional.

“El líder de transformación responde a las necesidades de los miembros pero busca su implicación, con lo que se establece una relación de estímulo recíproco que transforma al líder en agente moral preocupado por valores... Estos líderes educativos transformadores transmiten su visión de la escuela y logran el compromiso de los otros miembros y de la comunidad para su realización. En el caso del líder transaccional se establece un cambio de una cosa por otra, el líder político ofrece algo para que le voten, un director puede ofrecer trabajo agradable a cambio de la dirección.”

Elizondo (2001) señala algunas de las características más importantes de los líderes transformacionales: despiertan la conciencia del grupo sobre la importancia de su labor y los integran bajo un propósito común, tienen altas expectativas de los demás, contribuyen a elevar su autoconfianza delegando en ellos responsabilidades que les ofrecen oportunidades de desarrollo profesional; se actualizan constantemente y generan un ambiente de estimulación intelectual; son agentes de cambio pues tienden a ser activos, innovadores y creativos en la búsqueda de soluciones.

Estas definiciones de liderazgo sintetiza que la base del liderazgo es la persona en sí; entonces habría que hacer referencia a una interrogante ¿cuáles son las características de un líder de transformación que debería tener un director?

No existe consenso por lo que debemos entender por liderazgo ni por la práctica más adecuada para ejercerlo. El liderazgo en términos simples, es la capacidad de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con motivación y se logren los objetivos comunes. Para fines de esta investigación se retomará la definición que Elizondo (2001, pág. 66) concreta “el liderazgo es la capacidad para influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo.” En opinión de varios autores, no existen varios tipos de liderazgo, sino que según las características de la persona que lo ejerce se obtiene una clasificación de tipos de liderazgo.

En un principio, las teorías sobre el liderazgo trataban de identificar los rasgos más comunes de los líderes, posteriormente se centraron en las conductas de éstos, dando origen a los llamados estilos de liderazgo, finalmente las teorías más recientes se enfocan en el análisis del contexto en el que se desarrollan los líderes y cómo adoptan su conducta y estilo a éste. En opinión de Elizondo (2001) existen muchos factores que influyen en el liderazgo de un directivo, como son: el grado de confianza que el grupo le confiere, el poder vinculado a su posición, su nivel de conocimientos e información sobre su labor, el desarrollo de sus habilidades, su capacidad para guiar y estimular hacia el logro de resultados, su comunicación con el grupo, la estimulación hacia la participación de los demás y la atención que presta a sus sugerencias y su sensibilidad a las necesidades de los demás.

Boyett & Boyett (1999) en el capítulo que dedican al liderazgo mencionan algunas características que debe tener un líder que describen algunos gurús de la administración; entre ellas se encuentran el tener visión, integridad, confianza, iniciativa, ser proactivo, inteligencia y buen juicio en sus actuaciones, entre otras. Sin embargo, concluyen más adelante que posiblemente diferentes líderes no necesariamente compartirán todas estas características; por lo que es entonces mejor centrarse en las relaciones que tienen con sus seguidores para entender lo que es un líder.

Estos autores (1999, pág 14) afirman que "...El tener seguidores de buena voluntad es la única cosa que claramente diferencia a los que son líderes de los que no lo son." Un líder debe conocer sus puntos débiles y fuertes de su persona y después asumir su papel de liderazgo y responsabilidad con los demás.

Senge (2002,) en el capítulo que destina para hablar sobre el Liderazgo sin control hace alusión a que se debe superar el modelo de liderazgo educacional en que "El director lo hace todo." Un modelo de liderazgo efectivo implica: defender una tesis, aclarar el problema y tomar posiciones, no ceder; ser fuertes. Este modelo en el que el director lo hace todo bien es en sí mismo una carga que muchos educadores tienen que llevar y conduce directamente a una conducta que dificulta indagar y reflexionar o unir a las personas en torno a un propósito común.

Más adelante este autor Senge (et al.) explica que ha venido trabajando con un grupo de estudio, para producir un nuevo modelo de liderazgo, en él se han centrado en 4 competencias claves que permiten ejercer el liderazgo sin control:

1. Participación
2. Pensar en sistemas
3. Liderar el aprendizaje
4. Conciencia de sí mismo.

En este orden, Boyett & Boyett (et al, pág. 20) "...Subrayan por lo menos tres cambios fundamentales en los deberes y responsabilidades de los líderes: (1) de estratega a visionario, (2) de comandante a narrador de historias y (3) de arquitecto de sistemas a agente de cambio y servidor." (Ver tabla 1).

**Tabla 1 Directivos versus líderes**

<b>DIRECTOR</b>	<b>LÍDER EDUCATIVO</b>
Se centra en el presente	Se centra en el futuro
Desarrollan procesos y horarios	Desarrollan visiones y estrategias
Necesitan que otros obedezcan sistemas	Incitan a los otros para que le sigan
Se interesan por la eficiencia	Se interesan por la eficacia
Aceptan el statu quo	Desafían el statu quo

Nota: Los datos provienen de los escritos de Warren Bennis, Burt Nanus, Robert Townsend, John P. Kotter, Manfred F. R. Kets de Vries, Warren Blank, Jon R. Katzenbach, y otros, del libro Hablan los Gurús, (pág. 19), por Boyett & Boyett, 1999.

Esta concepción, representa un impulso a cambiar la función de los directores en los centros educativos, la investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela.

Bajo estas premisas, es posible afirmar que si se quiere cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, se necesita contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela, que inicie, que impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación.

Randolph (citado por Martín, 2001, pág 194) propone 8 reglas del liderazgo transformacional:

- \* Disponerse a escuchar...
- \* No hablar tanto...
- \* Escuchar con mentalidad abierta...
- \* Escuchar hasta que el otro haya terminado...
- \* Estar atento a lo que no se dice...
- \* Fijarse en cómo se dicen las cosas...
- \* Respetar las pausas...
- \* Suministrar un feedback...

Murillo (2006) advierte que del liderazgo transformacional y otros tipos de liderazgo surgirá seguramente el concepto del liderazgo distribuido. Harris y Chapman (citado por Murillo, 2006) refieren:

El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles.

Es posible, que se vea muy lejana esta concepción de la dirección real, pues cotidianamente está enfrentando una infinidad de problemas. Posiblemente esta idea como se definió anteriormente llegue a ser una utopía; y sí para cambiar la escuela hay que cambiar primero a los directores pues son ellos quienes deben asumir el máximo compromiso.

Paulo Freire (1998, p. 97) mencionaba

... el futuro con el que soñamos no es inexorable. Tenemos que hacerlo, que producirlo, o no vendrá más o menos en la forma como lo queríamos. Es muy cierto que no debemos hacerlo en forma arbitraria, y si con los materiales, con lo concreto de que disponemos y además con el proyecto, con el sueño por el que luchamos.

La invitación que Freire hace a los educadores, en su rol de líderes educativos, es que se transformen en agentes de cambio que viven y producen en una comunidad educativa.

Bajo esta nueva perspectiva, la formación de un líder debe de incluir el estudio del ser y el saber hacer un líder, los fundamentos teóricos que orientan las acciones de un líder como es la gestión del cambio, la organización del aprendizaje continuo, toma de decisiones, planeación, etc. con el fin de formar comunidades educativas que respondan a las tendencias actuales.

## **2.6 El Director y las Organizaciones Inteligentes**

“Las organizaciones que tendrán más éxito en el futuro serán aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales, duraderos y de todos los sistemas.” Advierte Robert Jacobs (citado por Boyett & Boyett, 1999, pág. 56).

Senge (2002, pág. 17) menciona “La idea de una escuela que aprende ha venido cobrando más y más actualidad en el curso de los últimos años. Se ve claramente que las escuelas se pueden rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, no por decreto u

órdenes ni por reglamentos; si no tomando una orientación de aprendizaje.” Los líderes escolares se colocan con sus instituciones en la vanguardia del cambio.

Senge ( 1998) presenta varios aspectos y casos reales aplicados a la vida laboral y personal, que al ser tenidos en cuenta, permiten apreciar lo que contribuye al fortalecimiento de las organizaciones, lo que fomenta el aprendizaje en equipo y como se difunden la visión, misión y valores de las mismas; tal que la cultura de la organización se hace propia de los miembros que la conforman.

Las organizaciones inteligentes buscan que su gente tengan entrenamiento en estas 5 disciplinas: 1) *Dominio personal*, la gente con una visión clara personal alcanza las metas que se propone; 2) *Modelos mentales*, conversaciones de apertura, equilibrando la indagación; 3) *Construcción de una visión compartida*; 4) *Aprendizaje en equipo*; *La quinta disciplina- pensamiento sistémico* que se transforma en la disciplina integradora, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

Fullan y Stiegelbauer (1992, pág. 38):

El cambio real,... representa una seria experiencia personal y colectiva caracterizada por la ambivalencia y la incertidumbre; y si funciona el cambio, puede dar como resultado una sensación de dominio, logro y avance profesional. Las ansiedades de la incertidumbre y el deleite del dominio son primordiales en el significado subjetivo del cambio educativo, lo mismo para el éxito que para el fracaso...

Mas adelante (Fullan y Stiegelbauer , 1992) mencionan que a pesar de que los directores laboren en circunstancias muy semejantes, se desempeñarán favoreciendo o evitando el cambio, dependiendo del concepto de su función que tengan. Estos autores (1992, pág. 147) explican:

...Los directores, como cualquier otra persona necesitan elaborar un significado del cambio y el proceso mismo... El punto de partida para la mejora no es un cambio del sistema, ni un cambio en aquellos que nos rodean, sino el cambio en nosotros mismos.

La escuela es el punto clave del cambio educativo, por lo tanto es ahí donde deben concentrarse los esfuerzos y es que el director es el que juega un papel decisivo en esta reforma. Los cambios que se están dando a nivel mundial exigen que las organizaciones tomen una nueva postura. La resistencia al cambio es por naturaleza una reacción de la inseguridad que éste puede producir y esa es la razón de que muchas veces las personas no

se comprometan, pues no saben lo que va a pasar, no saben como actuar. De la Mata (citado por Martín, 2001, pág. 186) menciona:

Para vencer los obstáculos que se presentan al proceso de cambio se debe tener en cuenta que éste no puede ser dirigido ni impuesto...; tan solo liderado ya que para que las personas se involucren efectivamente en el mismo deben asumir personalmente el cambio; asumirlo y expandirlo por la organización.

En síntesis un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él.

Los directores tendrán bajo esta idea la responsabilidad de asumir nuevo papel, Martín (2001, pág. 193).

- \* Promoviendo la observación y el análisis continuo del entorno.
- \* Estableciendo una visión futura de la institución.
- \* Preparando a la institución permanentemente para el cambio.
- \* Desarrollando su rol como modelo de imitación para el resto de la institución.
- \* Aprendiendo a desarrollar los comportamientos directivos necesarios para gestionar en este entorno de cambio.
- \* Fomentando el aprendizaje continuo en la institución.
- \* Desarrollando las competencias de todas las personas de la institución.

La transformación de la gestión educativa es uno de los mayores retos de la reforma educativa. Una respuesta que puede cumplir con este reto consiste en modificar la función de los directores. Los directores desempeñan un papel importante pues son ellos quienes deben ejercer el liderazgo necesario para mejorar la calidad de los procesos en las escuelas.

En conclusión, se puede determinar la importancia de que el director sea un líder en su comunidad educativa para que pueda lograr cambios sustanciales en beneficios de la misma, un líder que ejerza un tipo de liderazgo acorde con el contexto en el cual se desenvuelve, pero primero promueva una visión compartida con base en el conocimiento de la cultura organizacional; que motive la participación de cada uno de los miembros de la comunidad, que esté en permanente contacto y que desarrolle una gestión que no sea solamente administrativa, sino que dirija proyectos académicos. Un líder que tenga habilidades comunicativas adecuadas que le permitan una interacción responsable y respetuosa con todos los miembros y la vinculación de la comunidad y la escuela.

## Método

En este capítulo se aborda la metodología empleada en la realización de esta investigación, detallando sus características y el por qué de su selección, se presenta: el enfoque metodológico, los participantes, la descripción de los instrumentos que se aplicaron y el procedimiento para la aplicación, captura y análisis de los datos obtenidos.

Cabe mencionar que la metodología que aquí se expone ha sido delimitada en gran medida por un proyecto de investigación mayor que se realiza en el Tecnológico de Monterrey y del cual la presente investigación forma parte. Dicho proyecto se encuentra bajo la dirección de la Dra. Kathryn Singh y ejecutado por diversos tesisistas de posgrado en México y Latinoamérica bajo la asesoría de un grupo de profesores de la misma universidad.

### 3.1 Enfoque Metodológico

Para la elaboración de este trabajo, se utilizó el método de investigación social, definida por Rojas (2003, pág. 31), como:

Un proceso en el que se vinculan diferentes niveles de abstracción, se cumplen determinados principios metodológicos y se llevan a cabo diversos procesos específicos lógicamente articulados, apoyados en teorías, métodos, técnicas e instrumentos adecuados y precisos para poder alcanzar un conocimiento objetivo sobre determinados fenómenos sociales. Lo anterior es válido desde el punto de vista estrictamente científico, pero la investigación no se encuentra aislada de las condiciones sociales en las que surge, se realiza y se aplican sus resultados.

Para el desarrollo de este trabajo se combinaron la investigación documental y la investigación de campo. Está basado en un enfoque cualitativo del estudio de casos, bajo la cual se pretende lograr la comprensión de las complejas relaciones de cada situación con base en una propia interpretación. Bajo esta metodología, se observan las particularidades de cada escuela y de su director como sujeto de investigación no con el objetivo de juzgar o calificar o generalizar, sino con el objetivo de entender y describir su práctica educativa y cómo ésta se relaciona con la efectividad de su escuela.

La investigación se desarrolló en cuatro etapas:

1. Diseño de la investigación,
2. Desarrollo del trabajo campo,



3. Análisis e interpretación de resultados y
4. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

La primera etapa, comprendió la determinación de la población y de la muestra, la identificación de las categorías y fuentes de estudio, la calendarización de la investigación y la construcción de un marco teórico que sirviera como base a la investigación. Durante esta etapa, fue necesario tomar una serie de decisiones relativas a los individuos que pueden ser estudiados y a las circunstancias en las que se efectuará el estudio. Se procuró en la medida de lo posible que la investigación fuera flexible a fin de poder responder a las eventualidades que fueron surgiendo (tramite de citas, elaborar cuestionarios, etc.).

Para el trabajo de campo de este proyecto, se trabajó con tres directores de escuelas primarias privadas en una misma localidad. Se hicieron entrevistas a los directores de las escuelas, siguiendo un formato. El trabajo también incluyó validar esas entrevistas con entrevistas a maestros, padres y alumnos. Por otro lado requirió obtener información censal y de tipo cuantitativo, por medio de preguntas al director, para obtener información sobre el desempeño educativo de la escuela y a la vez, caracterizar al director.

En la etapa de análisis e interpretación de resultados se concentraron, vaciaron, transcribieron y analizaron los datos obtenidos a fin de poder elaborar conclusiones a partir de la información obtenida con relación al planteamiento del problema de este trabajo y se emitieron algunas recomendaciones para trabajos futuros.

Tanto la metodología utilizada como los instrumentos para la recolección de la información, las especificaciones para su aplicación, los documentos para la elaboración del marco teórico para la realización del análisis de la misma fueron proporcionados por la Dra. Kathryn Singh Wood, directora de la investigación.

### **3.2 Participantes**

Se seleccionaron tres escuelas para el estudio, tomando en consideración las siguientes características básicas: las tres escuelas son primarias, son del sector privado, se encuentran ubicadas en una misma localidad y los directores cuentan con un mínimo de diez años de experiencia en el puesto.

Los actores involucrados en el trabajo de campo por cada escuela fueron:

- La directora.
- Un grupo representativo de profesores.
- Un grupo representativo de padres de familia.
- Un grupo representativo de alumnos de quinto y sexto año. (Ver tabla 2)

Todos los participantes estuvieron dispuestos a colaborar en el estudio y a proporcionar la información que se les pidió.

**Tabla 2. Concentrado de número de personas entrevistadas**

<b>Escuela</b>	<b>Número de maestros entrevistados</b>	<b>Número de alumnos entrevistados</b>	<b>Número de padres entrevistados</b>
<b>Escuela 1</b>	8 que representa el 80 %	40 que representa el 31.7%	25 que representa el 31.2%
<b>Escuela 2</b>	8 que representa el 80%	38 que representa el 28.7%	30 que representa el 31.5 %
<b>Escuela 3</b>	30 que representa el 78.9%	80 que representa el 21.3%	47 que representa el 16.9%

### **3.3 Instrumentos**

Para esta investigación, además de la observación, se utilizaron dos técnicas de recolección de datos: la entrevista y la encuesta o cuestionario.

La recolección de la información se llevó a cabo por medio de la aplicación de diversos instrumentos proporcionados por la directora de acuerdo con las necesidades de la investigación y por el seguimiento de indicaciones específicas de cómo aplicarlos, como capturarlos y teniendo en cuenta el marco teórico base del análisis. Para estas entrevistas y

encuestas se utilizaron formatos semi-estructurados que también fueron proporcionados por la coordinadora del proyecto. El primer formato corresponde a una entrevista para los directores de escuela (ver apéndice A); el segundo formato es un cuestionario para los docentes de cada una de las instituciones (ver apéndice B); el tercero un cuestionario para los alumnos (ver apéndice C) y el último formato un cuestionario para aplicar a los padres de familia (ver apéndice D).

### **3.4 Procedimiento**

Para cada escuela primaria estudiada, se necesitó una entrevista de hora y media con el director para obtener información sobre la escuela y su rol, datos básicos sobre la escuela, información sobre el desempeño de la escuela. Una sesión de una hora con los profesores para aplicarles un cuestionario. Una sesión de una hora con padres de familia para realizar una entrevista y finalmente otra sesión del mismo tiempo con los alumnos para su entrevista.

Para facilitar la captura de la información y recordar exactamente las palabras empleadas, las entrevistas a los directores fueron grabadas digitalmente y luego transcritas. Así mismo, después de cada entrevista, se tomaron notas sobre las principales ideas expuestas y las percepciones sobre el lugar, el lenguaje no verbal, la actitud y el ambiente en que se realizaron.

Para el análisis de la información, se atendió a la interpretación directa de la misma con base en su significado con relación al todo. En el estudio de casos la tarea principal es llegar a entender el caso. La información proporcionada por las fuentes, así como las observaciones realizadas fueron analizadas buscando correspondencia entre ellas y el contexto en el que se desarrollan.

En este sentido, la información recabada fue reducida y separada bajo criterios temáticos: antecedentes, perfil del director, liderazgo y gestión escolar y calidad y efectividad del centro escolar. Por último, se realizó una síntesis para la redacción de cada caso y se extrajeron conclusiones parciales para cada uno de ellos.

El análisis de la información se hizo teniendo en cuenta la opinión del Dr. Valenzuela (2004) quien considera que cualquier evaluación debe estar basada en los siguientes criterios:

criterio de factibilidad, criterios de precisión, criterios de utilidad y criterios de ética. El propósito para hacer encuestas y realizar entrevistas a directores, alumnos y padres de familia fue utilizar un método de colección de datos en el que se pudiera clasificar la información por su contenido. Enfocado a conocer las opiniones frente a la gestión del director, además de conocer las características o comportamiento reales del mismo.

En el siguiente capítulo se muestran los resultados arrojados a través de la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación a manera de estudios de casos, uno por cada directora de escuela. Se espera que mediante el estudio de la práctica de estas directoras, podamos encontrar características que identifiquen cuál es el perfil de un director y si éste repercute en la efectividad del centro escolar.

## **Resultados**

El objetivo principal de este capítulo, es el de presentar la información recabada en tres escuelas privadas de educación básica ubicadas en la delegación Cuajimalpa, en el Distrito Federal.

Para obtener los datos que aquí se presentan se emplearon instrumentos proporcionados por la Dra. Kathryn Singh Wood, directora del proyecto de investigación, los cuales consisten en: entrevistas a los directores, cuestionarios a subdirectores, coordinadores y personal docente, alumnos y padres de familia.

El objetivo de la aplicación de los instrumentos mencionados, fue recabar las opiniones acerca de la función del director, sus fortalezas y sus debilidades, su rol como líder educativo, su relación con los alumnos, con los padres de familia, con la comunidad en general, así como su impacto en la institución, además de poder describir algunas de las características del director ideal con la finalidad de poder dar respuesta a la pregunta central de esta investigación que es ¿cómo influye el perfil y liderazgo del director en el desempeño de su escuela?.

### **4.1 Escuela 1**

Esta institución es de carácter mixto, fue fundada en el año de 1998, se localiza en la Col. el Molino, Delegación Cuajimalpa, Distrito Federal.

Actualmente cuenta con los 6 grados de educación primaria con 126 alumnos distribuidos en 6 grupos. Ahí además de impartir las clases en español e inglés, se les brinda actividades extracurriculares, tales como computación, entrenamientos de fútbol, básquetbol y animación a la lectura.

El nivel socioeconómico de los alumnos en términos generales es medio alto.

### **La Directora**

En la entrevista realizada a la directora, explicó que la función de mayor importancia que desempeña dentro de la escuela es la ejecución del proyecto académico el cual es elaborado por el equipo directivo de la escuela en colaboración con los docentes y coordinadores (responsables de organizar, implementar y supervisar el desarrollo de los

programas académicos a su cargo; español, matemáticas, ciencias naturales y el área de ciencias sociales). Se basa en un modelo de trabajo colegiado. Entre las funciones que desempeña en la ejecución del proyecto se encuentra el participar en el diseño del proyecto, capacitar al personal docente, participar en juntas de la Secretaría de Educación Pública (SEP), entre otras.

Considera que su tiempo lo utiliza de manera efectiva, pues la mayor parte de la jornada de trabajo lo dedica a la supervisión del proyecto educativo. Además de que considera que es una persona que delega trabajo y algunos profesores le ayudan en esta parte. Dicho personal cuenta con una clara delimitación de sus funciones y hay una comunicación efectiva.

Comenta que en el colegio si se ha trabajado en modificar el perfil y función de los directores y se ha buscado que se trabaje de manera colegiada, que en este grupo se tomen las decisiones estratégicas.

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

Refiere que si se visualiza como un líder educativo, "porque mi función fundamental es velar porque haya una coherencia en el modelo educativo y el modelo pedagógico de la escuela que aterriza en el proceso de enseñanza".

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

Las características personales y profesionales que mejor lo describen como líder en la escuela son: ser proactiva, le gusta estar a la vanguardia, saber estimular gente, abierta a la comunicación y delegar.

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

Considera que dicho problema se puede evitar, a través de juntas con papás, comunicación estrecha con los papás, clases abiertas, talleres para padres, etc.

Las principales estrategias que utiliza en su trabajo son: participación colegiada, visión compartida, liderazgo compartido, liderazgo instrumental y participativo, comunicación, espíritu de servicio y colaborar entre pares.

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

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

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

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

Con los padres de familia sí existe contacto a través de conferencias, talleres, boletines informativos, etc. Los padres de familia son fundamentales para la institución, ya que sin ellos no se cierra el ciclo de la educación en los niños, se trata de hacer equipo entre ellos y los maestros.

Existe contacto con otras escuelas cercanas a la escuela y las que se encuentran integradas a la inspección a la cual pertenecen. Además se tiene contacto con instituciones con las cuales se tienen acuerdos para preparar a los alumnos para ciertos exámenes especiales. Por otra parte, se tienen acuerdos con centros que participan en la capacitación de los profesores.

## **Personal Docente**

Los profesores destacaron que entre sus principales funciones están dar clases en su grupo conforme al programa de la SEP, dar tutorías, colaborar en el diseño curricular, colaborar en general en las tareas que contribuyan en el buen funcionamiento de la escuela.

Opinan de manera general que la Directora muestra objetivos claramente definidos que procuran el bien común. Es un ejemplo a seguir. Es analítica y detecta las áreas de oportunidad. Tiene excelente trato con las personas. Es innovadora, organizada y conoce las necesidades de su personal y basándose en esto último los motiva. Manifiestan que inspira confianza y seguridad, además de involucrarse en el trabajo del docente y de los alumnos.

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

En cuanto a las características personales que distinguen a la directora describen que es una persona sociable, respetuosa, amable, atenta y confiable. Siempre muestra apertura y actitud positiva, sabe escuchar a las demás y es ecuánime para la solución de dilemas. Profesionalmente hablando, conoce y sabe lo que desea obtener, se actualiza constantemente, es innovadora. Es una persona preparada, conoce a la perfección su rol en el colegio, además de ser una persona experimentada. Es muy creativa, muestra empatía y es organizada. Tiene mucha facilidad de palabra. Muestra capacidad y disposición para resolver cualquier duda. Por otra parte, le da seguimiento a sus proyectos y establece con claridad sus objetivos y metas, (ver figura 1).

Desearían que tuviera más tiempo para hablar con ella varios temas. Que fuera un poco más tolerante con las personas que no tienen su mismo nivel de comprensión. Hubo quien mencionó que fuera un poco más sencilla y humilde con las personas.

Dentro de los problemas más grandes a los que se tiene que enfrentar la directora, menciona el mantener la calidad de la institución, la disponibilidad de tiempos para impartir las clases, pues por un lado se necesita cumplir con el programa y por otro lado hay muchas actividades en el colegio. También muchas veces tiene las ideas para realizar cambios, pero no hay oportunidad de hacerlos, pues primero hay que romper con los esquemas que existen en la



escuela. La falta de preparación de varios compañeros es un problema y no se resuelve tan fácilmente.

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

Las profesoras coinciden en que sí es efectiva y se asegura de cumplir con sus responsabilidades a través de observaciones, monitores constantes y retroalimentación a su trabajo. Mencionan que involucra a otras personas en el liderazgo, específicamente a las coordinadoras, que son el vínculo entre ella y los maestros, además de la subdirectora. Constantemente se reúne con el consejo técnico y las coordinadoras les informan de las actividades a realizar. Además de que pide opinión al personal docente. Es capaz de identificar las fortalezas de su gente y las encamina al trabajo colaborativo. Piensan que el trabajo en equipo es importante y ha dado muy buen resultado.

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

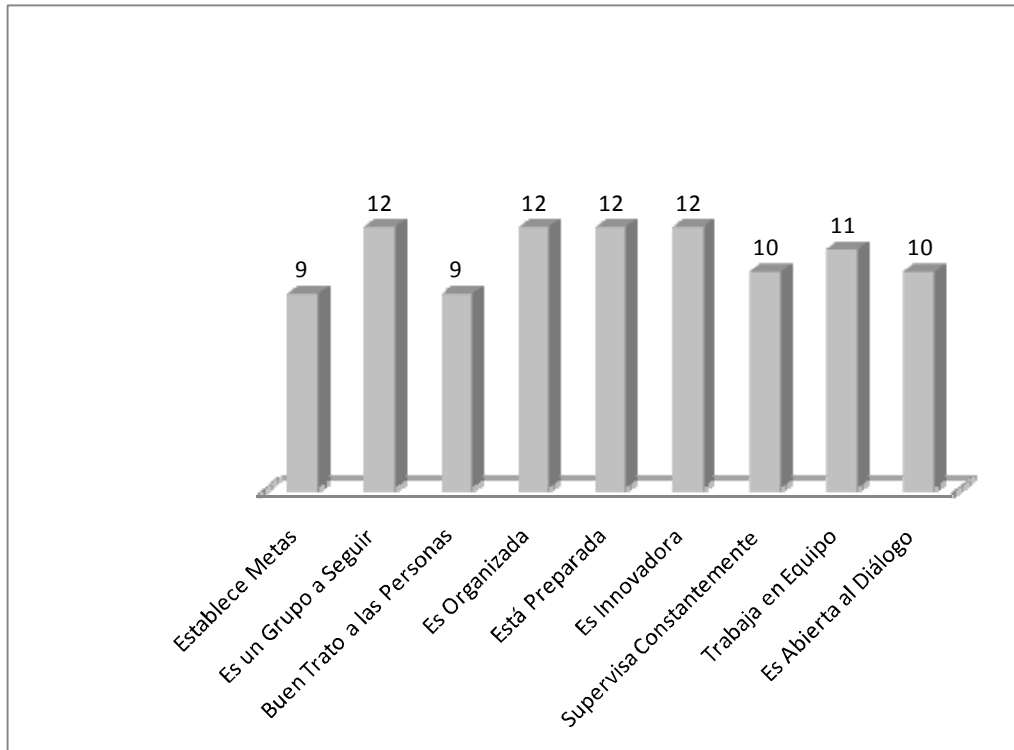
Expresan que contribuye a los resultados de la escuela, tanto académicamente como administrativamente, pues siempre está buscando la mejora continua y muestra una gran apertura al cambio. Además demuestra una buena experiencia en el área educativa. Hay mucha apertura al diálogo, respeta las ideas de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

Sería de gran ayuda que tenga una mayor influencia en las políticas escolares promoviendo un mayor compromiso de las autoridades competentes. Entre los factores que facilitan el trabajo de la directora, mencionan la cooperación del personal, las herramientas tecnológicas, así como administrativas para la realización de su trabajo y la comunicación con los padres de familia. Se encuentra rodeada de un buen equipo de trabajo, ya que está muy bien organizada y con buena disposición. Además en este sentido es importante conocer bien el objetivo para fijar metas. Otro factor sería el compromiso del equipo de trabajo.

Considera que ha facilitado el trabajo docente mediante una buena organización en general. Por otra parte ha logrado organizar todo el trabajo administrativo de tal manera que sea ha hecho más eficiente y productivo el trabajo y la implementación de la tecnología. Además de proporcionar todo el material didáctico para dar adecuadamente nuestras clases. Aunado a lo anterior mencionan la capacitación que se brinda y la constante comunicación con todo el personal lo que da al maestro, hasta cierto punto, libertad para actuar.

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

**Figura 1. Características de la Directora Descritas por los Docentes**



## **Alumnos**

Los alumnos describen a su directora, por una parte como una buena profesora, que es agradable y generosa, y que los apoya y ayuda siempre cuando tienen problemas. Por otro lado hay alumnos que mencionan que es muy estricta y dura pero que a veces tiene razón.

Dicen que el trabajo de ella es encargarse de que todos los niños trabaje bien, además de verificar y supervisar a los maestros, ver que haya todo el material, vigila que los alumnos se porten bien y atender a sus papás.

En cuanto al contacto que tienen los alumnos, la mayoría menciona que platica con ellos, que los ayuda y hasta juega con ellos durante el recreo. Además de verla como su directora la ven como una amiga, pues les explica cosas que no entienden, dicen que se sienten apoyados por ella. Por lo tanto esta mayoría coincide en que sí influye en su desempeño y solo algunos mencionan que no tiene contacto con ellos, (ver figura 2).

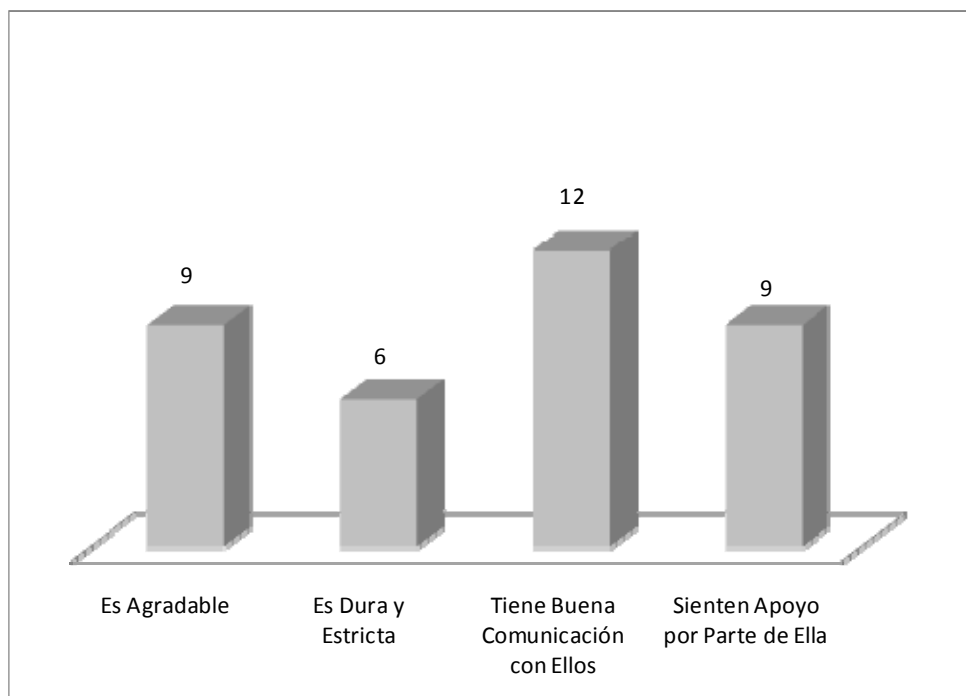
En cuanto al contacto que les gustaría que tuviera con ellos, manifiestan que les gustaría que hiciera caso a las sugerencias que le hacen, que platicara un poco más con ellos, que fuera a visitarlos a los salones.

Respecto al contacto que tiene con sus papás dicen que luego los llama para tener juntas y explicarles problemas de la escuela, cosas en las que deben participar o avisarles que se portaron mal o si no estamos haciendo la tarea.

Ellos quisieran que fuera alguien, que les diera mayor libertad en la hora del recreo, que se tome el tiempo para conocerlos, que sea alguien buena, chistosa, que juegue con ellos, que tenga un verdadero interés en que ellos aprendan, que los guíe y que les imponga disciplina.

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

**Figura 2. Características de la Directora descritas por los Alumnos**



## Padres de Familia

Al entrevistar a los padres de familia, describieron a la directora como una persona buena, tratable, activa y positiva. Además de que fortalece la autoestima y la seguridad de los niños. Como área de oportunidad se mencionó que para tomar algunas decisiones debería de considerar las necesidades de los padres de familia.

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

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

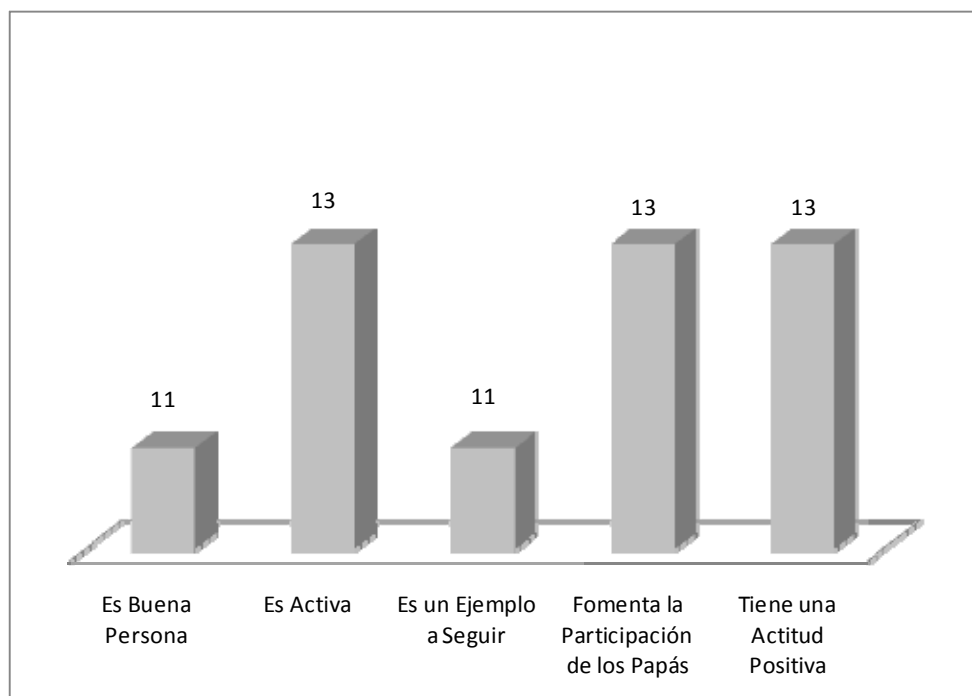
Hubo quienes manifestaron que no tenían una idea clara de las funciones que desempeña y que sería importante que convocara una junta donde les pudiera dar a conocer sus funciones de manera más detallada.

Todos coincidieron en que es una persona que fomenta la participación de los papás realizando diversas actividades y lo hace con una actitud positiva.

En lo referente al contacto de la directora con sus hijos, manifiestan que se involucra con los niños, les hace sugerencias para mejorar su desempeño.

En lo general piensan que la directora ha tenido un impacto positivo en la escuela, ya que la mayoría piensa que la escuela ha mejorado, pues está al pendiente de los niños, de los horarios, hay una mejor organización en las actividades extracurriculares y en lo que respecta a las conferencias que imparte, son de mucha ayuda, (ver figura 3).

**Figura 3. Características de la Directora descritas por los Padres de Familia**



## **4.2 Escuela 2**

La escuela 2 es de población mixta, de instrucción bilingüe, fue fundada en el año 1989 y se localiza en la Col. Navidad, Cuajimalpa, Distrito Federal.

Ofrece los 6 grados de educación primaria a 132 alumnos distribuidos en 6 grupos. El nivel socioeconómico de los alumnos en términos generales es medio.

### **Directora**

En la entrevista realizada a la directora, comenzó explicando que las funciones más importantes de su cargo son organizar que todas las actividades se den en el tiempo y forma, según la planeación realizada para el ciclo escolar. Tener todos los recursos, los espacios y realizar las actividades planeadas. Sin embargo, señala que una cosa es la organización, para que den un buen resultado, pero sin olvidar cuidar el desarrollo formativo del plantel escolar, en cuestión de conocimientos y actitudes, la parte emocional y la parte de responsabilidad y profesionalismo, es una parte que tiene que ir a la par.

Piensa que la escuela es un espacio donde se puede innovar, donde se puede crear algo nuevo todos los días. La mayor parte de su tiempo lo dedica a dar atención a padres de familia, alumnos y maestros. El tiempo lo divide en planeación con maestros, acompañarlos en alguna entrevistas que tengan, atender alguna situación particular de un alumno, observar clases. Además se incluye en las guardias en los recreos, en general en todas las actividades, si va a haber algo de trabajo, estar en las tareas, “trato de no estar en mi oficina todo el día, desempeñando funciones burocráticas, el papeleo se le da a la secretaria para que lo haga”.

El tiempo lo emplea de manera efectiva porque los resultados se ven. En el primer año como directora, le costaba trabajo delegar, pero el realizar la planeación le ha servido en juntar a un consejo técnico, que son las coordinaciones (primaria mayor, menor, inglés y la dirección), Considera que si delega, se les da cierta responsabilidad y confianza y a la vez las capacita.

El rediseño es muy importante por eso trata de hacerlo de manera constante, todas las actividades que realizan, se planean, se ejecutan y luego se evalúan, para ver si los resultados esperados se dieron, a través de encuestas, si no se da un resultado satisfactorio se analiza que está deteniendo el proceso y se aplica otra estrategia.

Respecto a así se considera un líder educativo comentó que ha buscado construir un equipo donde se comparten las decisiones, diseñar el trabajo de tal manera que los maestros y el personal en general puedan creer en lo que hacen, no valdría la pena si solo lo manda y ellos lo hacen pero sin tener confianza en lo que hacen. Es algo bonito, algo que me ha servido y les ha servido a ellos”.

Considera que hay ocasiones en que si es necesario imponer, cuando es una situación crítica, en algún sentido, por seguridad, ahí no hay de otra, pero cuando se está compartiendo, una experiencia o una actividad, hay que aprender a delimitar hasta donde.

El líder es una persona que da oportunidad, de incluir opciones de la personas, de escuchar, de ponerse en los zapatos de los demás. Que las personas encuentren el sentido de lo que van a hacer. Un líder que puede influir positivamente en gente para lograr objetivos que aporten beneficios a la escuela.

Las características que mejor la describen son: la perseverancia, la constancia, y el gusto por su trabajo. Le gusta compartir, le gusta que le platicuen e ir aprendiendo. La cualidad de aprender de los demás, es la parte que más la ha enriquecido.

En cuanto a los problemas más grandes que se le presentan, destaca la situación familiar de los niños. Las personas que están aquí, son personas a las que les gusta lo que hacen, algunos con una vocación más definida, otros pensando que es algo que les gusta. Pero la situación en casa, cuando una familia está separada o tiene problemas, le cuesta trabajo lograr las cosas. Esto es un trabajo de tres de: padres de familia, alumnos y maestros. Si no hay esa comunicación entre los tres no se puede avanzar. La confianza que debe de haber del papá, la entrega y el cuidado, a veces los descuidan. Situaciones de separación, de dinero, de trabajo son los problemas más frecuentes. Van solos y a veces hasta los dejan solos en la educación, porque la educación de la escuela es solo un cumplimiento, aquí no puede haber una responsabilidad total de que el alumno llegue a un punto o no. El complemento es el apoyo.

### **Personal Docente**

En el cuestionario aplicado a los maestros, éstos mencionan que dedican su tiempo a estar frente a grupo, a guiar e interactuar con los alumnos, enseñan y aprenden junto con ellos. Por otra asisten también a reuniones académicas. También participan en guardias para vigilar a los alumnos en los recreos, atienden a padres de familia y ayudan en diversas actividades que la escuela planea.

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

Menciona que si están de acuerdo en cómo se utilizan su tiempo, pues lo que hacen es la base de todo lo demás. Además se esfuerzan por tratar que los alumnos entiendan los temas y que se cubran libros. Por otra parte, sienten que deben poner más cuidado en aspectos como hacer sus clases más afectivas y efectivas.



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

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

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

Para ellos un líder educativo es la persona que guía y ejecuta, da ejemplo y está abierta sugerencias, opiniones y cambios. Además de buscar el crecimiento de su personal en todos los sentidos. Es quien se preocupa por formar seres íntegros, académica y físicamente. También es importante que organice su acción, que delegue y supervise.

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

De sus características personales mencionan que es muy exigente, imperativa, poco tolerante e inflexible. Escucha opiniones, pero le hace falta empatía. Otros opinan que es una gran persona, de buen corazón, (ver figura 4).

En cuanto a los problemas más grandes que enfrenta, se encuentran que no hay suficiente comunicación con los maestros, exceso de burocracia, su carácter imperativo, ya que solo quiere imponer su voluntad, aunado a que quiere que todo salga perfecto, lo que genera

tensión. Por otra parte están los problemas con los padres de familia, los problemas que tienen éstos y generan descuido en los niños.

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

En cuanto a si involucra a otras personas, mencionan que lo hace con los coordinadores y a algunas maestras, pero quien tiene la última palabra, al momento de tomar alguna decisión es ella. Por otra parte algunos mencionaron que no, pues todos hacen su parte con responsabilidad.

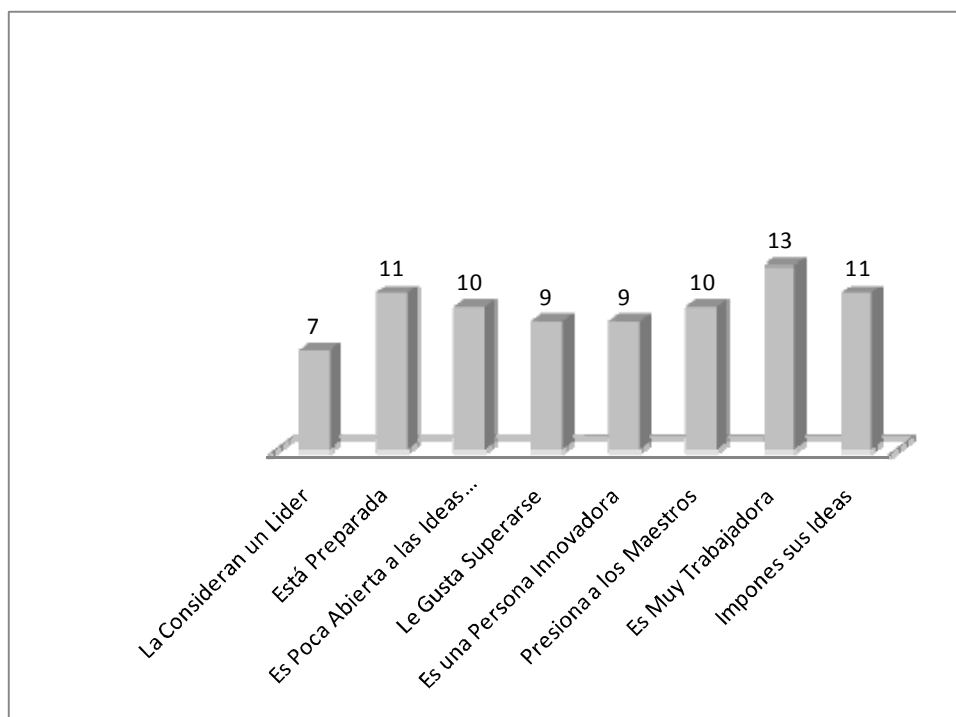
En lo que respecta a que si contribuye con los resultados de la escuela, coinciden en que si, pues la directora es parte fundamental del trabajo que se realiza y de la organización que se tiene. Además de que está al pendiente de todo. Aunque a veces los maestros no están convencidos de lo que hacen. Algunos comentaron que podría mejorar el funcionamiento de la escuela si ella escucha más sugerencias, teniendo confianza en si misma, en los demás y cambiando su mentalidad.

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

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

En cuanto a la manera en que la directora facilita el trabajo de los maestros, algunos manifiestan que permite la libertad de cátedra. Brinda las herramientas necesarias para desempeñar el trabajo. Por otra parte consideran que cada vez tiene más trabajo y menos tiempo para cumplir. Consideran que se podría mejorar si les informaran acerca del perfil de funciones del maestro, para saber qué aspectos se deben mejorar.

**Figura 4. Características de la Directora descritas por los Docentes**



## **Alumnos**

En la entrevista con los alumnos, éstos describen a su directora como una persona que exagera las cosas, que es muy regañona, siempre le da la razón al maestro, que a ellos no los escucha, ni los toma en cuenta y quiere todo perfecto.

Los alumnos mencionan que siempre está en su oficina, con muchos papales y siempre atiende gente en su oficina. En cuanto a lo que debería de estar haciendo, consideran que, debe asistir con más frecuencia a los salones y tratar de platicar un poco más con los alumnos pero sin regañarlos y usar su tiempo para explicar cosas.

Si tiene contacto con los alumnos, pero todos coinciden al mencionar que es únicamente para regañarlos. Cuando les manda llamar es para ponerles reportes, etc.

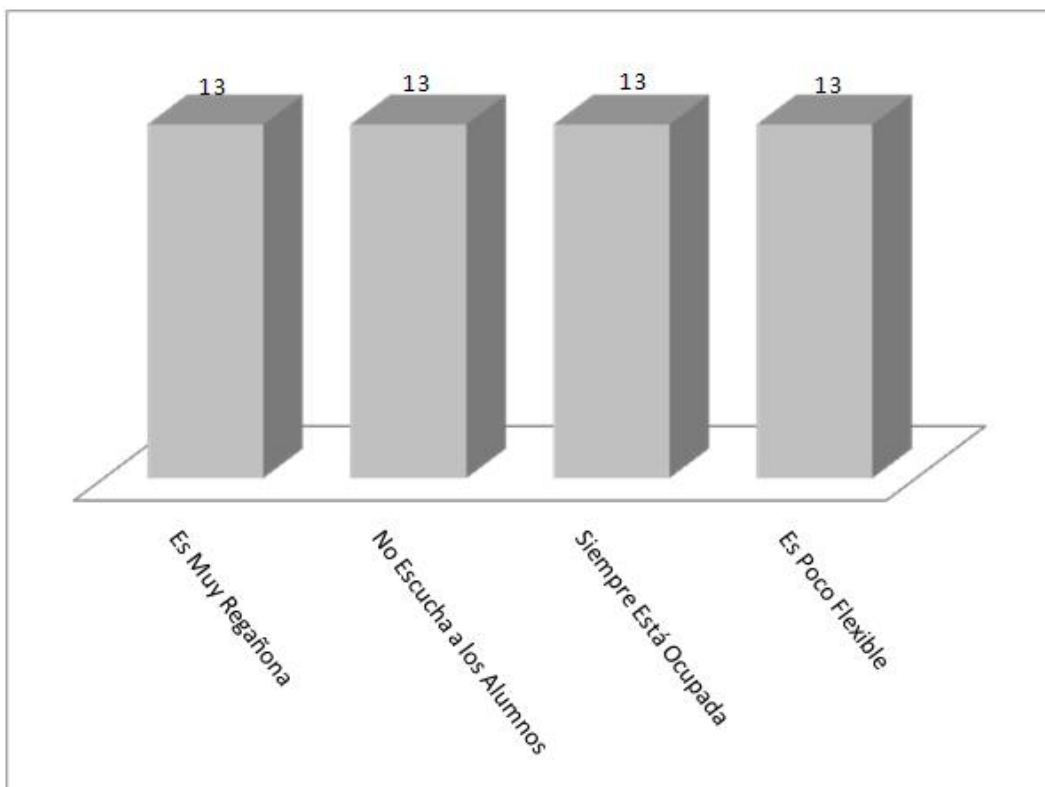
Manifiestan que si se acercan a ellos de otra manera se estarían dispuestos a tener contacto con ella, que no sólo los regañe, ni les señale las cosas malas, sino que también les mande a hablar cuando hacen cosas buenas para felicitarlos.

Tiene contacto con los papás de los niños que se portan mal, también en las juntas de papás, y las actividades donde se invitan a los papás. Piensan que podría tener otro tipo de contacto con sus papás, citarlos para felicitarlos y decirles cosas buenas de ellos, (ver figura 5).

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

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

**Figura 5. Características de la Directora descritas por los Alumnos**



## **Padres de Familia**

El grupo de padres de familia a quienes se les realizó la entrevista, mencionan que dentro de las fortalezas de la directora son: es una persona preparada, sabe lo que hace en cuanto a su trabajo como directora, su trato es amable. Además se percibe, sobre todo este año, que ya hay un poco más de organización, un poco más de disciplina. En cuanto a las áreas de oportunidad mencionan que le hace falta escuchar más a las personas, además de capacidad para dirigir y para imponer disciplina, ya que está muy relajada. Debe de poner más atención a los papás, ya que no pide muchas opiniones de ellos. Las juntas con padres de familia son plenamente informativas, no se da una retroalimentación. Es muy autoritaria y a veces muy tajante en su forma de expresarte.

En cuanto el liderazgo que ejerce en la escuela, comentan que el personal y los alumnos le hacen caso en lo que ella dice que se haga, pero que no lo hacen porque estén convencidos realmente de las cosas. Comentan que es un liderazgo donde las personas solo obedecen a lo que ella diga. No muestra empatía por los demás. Por otra parte, los niños no hablan de ella, no platican lo que ella hace. Su posición dentro colegio es meramente administrativa. Además no comunica lo que se está haciendo dentro de la escuela, ese es otro indicador de su falta de liderazgo.

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

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

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

Consideran que no motiva a que los padres de familia a participar en la escuela, pues no acepta en ningún momento la crítica constructiva, debe escuchar opiniones y al final tomar decisiones de parte de los papás. Las juntas son meramente informativas, por eso ya muchos padres no quieren asistir, además de que quedan con la mano levantada, pues nadie les hace caso.

En cuanto al contacto que tiene con sus hijos, es un contacto negativo pues los niños perciben que si ella les manda a llamar es para regañarlos, porque hicieron algo malo. Por otra parte, ninguno de los papás escucha a sus hijos hablar de la directora. Además comentan que la presencia de la dirección debería de ser tanto para bien como para mal, es decir para llamar la atención, pero también para escuchar y toman en cuenta sus opiniones, (ver figura 6).

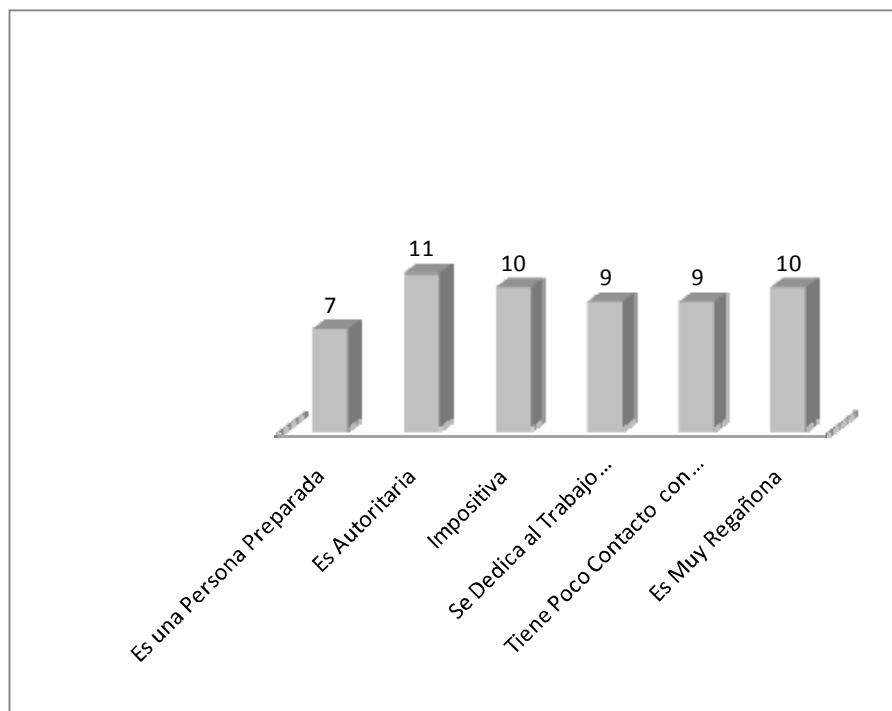
En cuanto a la vinculación con la comunidad en general, opinaron que alguna vez fueron invitados a sembrar árboles por parte de la delegación. También se vincula con asilos y orfanatos en donde los alumnos asisten a realizar se servicio social.

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

Al director ideal lo describieron como alguien que tienda a tener comunicación con los padres de familia, que los vea como colaboradores en el proceso educativo de sus hijos. Que busque la manera de realizar una retroalimentación con los padres de familia. El escuchar a los papás es muy importante porque son una fuente importante de información, hay que abrirse a la crítica constructiva.

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

**Figura 6. Características de la Directora descritas por los Padres de Familia**



### **4.3 Escuela 3**

Es una escuela mixta que está ubicada en la Col. Lomas de Vista Hermosa en Cuajimalpa, Distrito Federal. Ofrece los 6 grados de educación primaria a 375 alumnos distribuidos en 20 grupos, la población de estudiantes que atiende pertenece a un estrato social de clase media alta y alta.

A los alumnos se les ofrece una educación trilingüe, además de una amplia gama de actividades extracurriculares así como deportivas. Los resultados obtenidos en esta escuela son:

#### **La Directora**

Durante la entrevista realizada a la directora en general define que su función consiste en ser la principal responsable de organizar lo necesario para mantener en óptimo nivel de funcionamiento, de modo que todos los miembros de la comunidad educativa alcancen satisfactoriamente sus objetivos.

Considera que las principales actividades que desarrolla consisten en buscar las estrategias para la planificación de la organización en la parte académica y en la parte curricular, planes de estudio. Asistir a reuniones con coordinadores, con la dirección general, asociación de padres de familia, para tratar asuntos que tienen que ver con la parte escolar. Atender a profesores y alumnos que lo solicitan o que desde su perspectiva así lo requieran. Visita a los grupos con determinada frecuencia y atiende a los padres de familia. Considera que divide principalmente su trabajo en la supervisión de tres partes la pedagógica, administrativa y presupuestal.

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

Expresa que se ha visualizado como un líder en su escuela, ya que cree tener influencia sobre las personas a las que trata. Para ella un líder educativo es la persona que puede influir en el mejoramiento de las personas.

Como características que le permiten ejercer su función, enumera la responsabilidad, la flexibilidad, la tolerancia y las relaciones humanas que tiene con el personal docente. En la parte laboral cumplimiento de su deber sin medir horas dando de su tiempo libre hasta el punto de suspender cosas familiares, porque está más tiempo en la institución que en la propia casa.

El principal problema al que se enfrenta es la indisciplina de los alumnos, sus reacciones agresivas de algunos de ellos y por otro lado el bajo rendimiento académico que algunos alumnos. En la parte docente expresa que existen algunos problemas de falta de responsabilidad y compromiso para asumir su tarea.

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

Considera que involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela, que involucra a mucho personal: los coordinadores y profesores, considera que algunos se les da responsabilidad y trabajan, el los motiva para no tener que estar diciéndoles que hagan sino que salgan adelante.



En cuanto a contribuir en los resultados de la escuela, ella considera que si contribuye, ya que impulsa, tranquiliza, une, apoya al personal, a los alumnos y a los padres de familia, además de dar pautas que contribuyan a solucionar problemas.

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

En lo que se refiere al contacto con los padres de familia, si tiene contacto de manera grupal e individual para hablar sobre sus hijos y en algunas ocasiones sobre su persona y sus funciones dentro de la escuela.

## **Personal Docente**

En la entrevista realizada al grupo docente pudieron resumir algunas de sus actividades, impartir sus clases, orientar a los alumnos en su formación de hábitos, actitudes, comportamiento, etc., hacer sus programaciones, material didáctico y calificar.

Tienen como objetivo buscar formar a seres integrales, y darles una solidez académica, sin embargo, cumplir con todos estos objetivos implica tiempo que les hace falta, que tienen poco tiempo para cumplir con tantas funciones.

Se les preguntó si visualizan a su directora como un líder y en su totalidad coincidieron en que sí la veían así, por su gran experiencia, excelente desempeño, apoyo a las maestras, y gran presencia.

Entre las respuestas que dieron a cómo definen a un líder educativo están; que es el que dirige y tiene la capacidad de dirigir a un grupo de profesores en todas las áreas, para el mejor desempeño y desarrollo del colegio, en este caso por el bien de los alumnos y para poder alcanzar los objetivos propuestos por la institución; es la persona que apoya y promueve que todo vaya bien en el plantel educativo de una manera integral; es la persona capaz de conciliar y buscar soluciones a los problemas que se presenten, capaz de dar consejos y sugerencias a sus subordinados para el mejor desempeño de su trabajo.

Entre las características que consideran tiene su directora es que es un gran ser humano, paciente, tolerante, justa, ecuánime, inteligente y servicial. En lo que respecta a las

características profesionales dicen que cuenta con gran experiencia, que está muy preparada, tiene trato con los alumnos, maestros y padres de familia, muestra inquietud y deseos de superación y actualización, está abierta al cambio, actúa como mediadora y motiva al personal, (ver figura 7).

Consideran de manera general que los problemas más grandes que tiene están: el bajo rendimiento académico, los problemas de disciplina y el mantener una relación armónica entre maestros – alumnos y padres de familia y la supervisión eficiente del desarrollo de programas.

Todos los profesores coinciden en que lo mencionado anteriormente se puede evitar, cumpliendo tanto papás como alumnos con el reglamento, que los papás acepten los problemas de sus hijos y los apoyen en el área que se requiera.

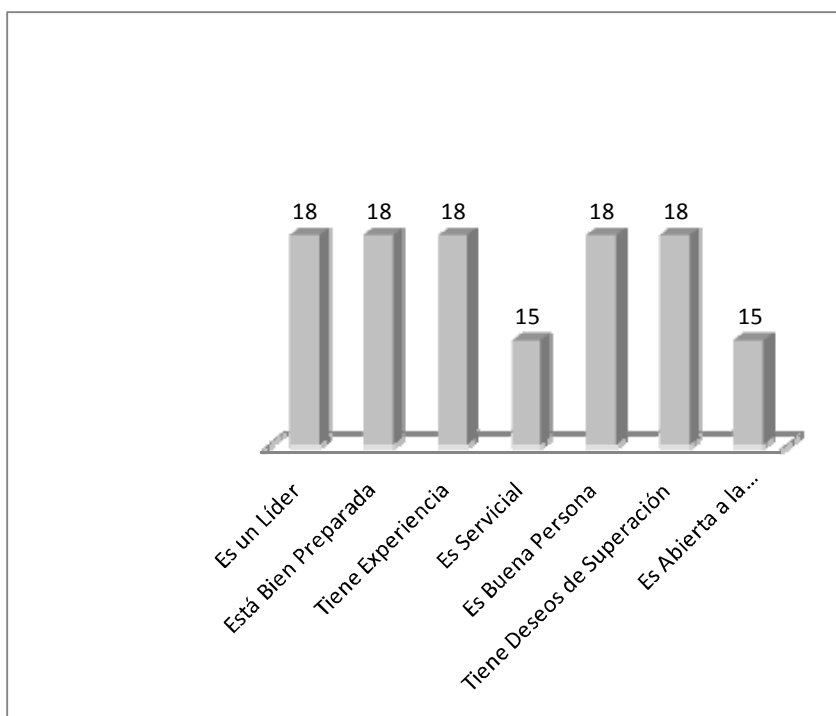
Expresan que las principales estrategias que utiliza su Directora son la comunicación que tiene con los papás, alumnos y nosotros, estar siempre presente, escuchar a los demás, y realiza una supervisión de las clases de manera semanal.

Explican que entre las características que la distinguen es que es una líder que involucra a otras personas como a los coordinadores para el cumplimiento de sus propósitos.

Como factores que facilitan el trabajo de la directora está el que existe colaboración de la mayoría del personal docente, existe una comunicación buena, se siente el apoyo y confianza que deposita en los docentes y el respeto que muestra hacia los demás.

Por último, mencionan que tienen un contacto estrecho y familiar con los alumnos, con los maestros y con los padres de familia.

**Figura 7. Características de la Directora descritas por los Docentes**



## **Alumnos**

Las entrevistas fue a alumnos que cursaban 5º y 6º de primaria, describen en primer lugar a la directora como alguien cordial, respetuosa y de buen trato, (ver figura 8).

En cuanto a la pregunta que habla sobre el rol que desempeña la directora mencionan que constantemente está supervisando los salones, habla con las maestras, está en la dirección, o por varias partes de la escuela.

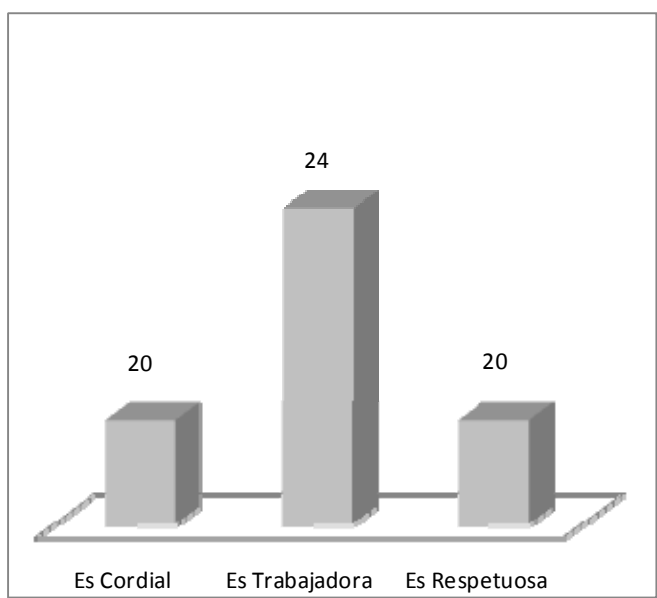
En lo que respecta al contacto de la directora con los alumnos, hubo opiniones encontradas, pues por un lado manifiestan que les gustaría que tuviera mayor contacto con ellos, sin embargo, por otra parte algunos mencionan que si platica con ellos, que les da consejos. Que les gustaría que la directora los visitara más en los salones, que platicara más con ellos sobre sus calificaciones y sobre cómo se sienten en la escuela. Pero también hicieron mención, a que ella siempre está ahí.

Explican que el contacto con los padres de familia lo realiza a través de las juntas que tiene con ellos y con las citas que realiza cuando no cumplen con la tarea o no se están portando bien por ejemplo.

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

En cuanto a la diferencia entre administrador y líder, se mostraron un poco confundidos pues no tenían muy claro las definiciones y entre otras respuestas que dieron fue que el administrador mantiene las cosas organizadas mientras que el líder dirige y manda.

**Figura 8. Características de la Directora descritas por los Alumnos**



### **Padre de familia**

Los padres de familia describen a la directora como una persona de gran calidez humana, organizada, confiable y con una buena relación que tiene con los niños. Considera que es una persona que toma en cuenta las opiniones de los alumnos y papás. Mencionan que sus hijos le tienen confianza, platica con ellos y está pendiente de ellos. Demuestra inteligencia, pues sabe manejar las situaciones delicadas.

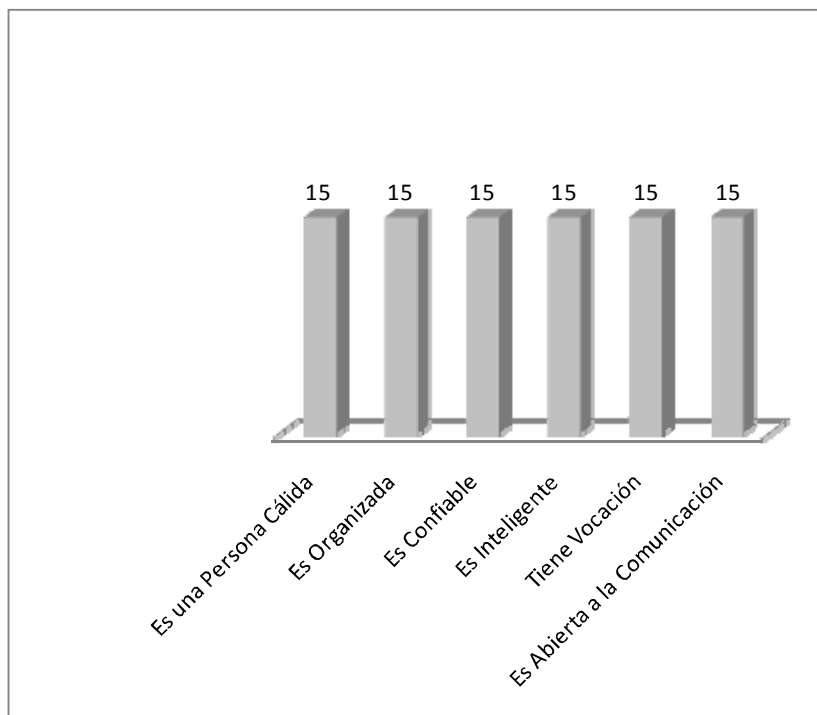
Consideran que si es una líder, por su forma de ser, por su carácter. A pesar de que es una persona amable y humana a la vez es una persona muy fuerte y determinante. Consideran que tiene carisma y hay mucha gente que la apoya y la sigue, (ver figura 9).

Entre las actividades que mencionaron los papás que hace la directora principalmente la distingue el apoyo que da a los alumnos, les dedica tiempo. Todos se mostraron de acuerdo en que trabaja con vocación. Sus funciones como directora están muy claras, atiende necesidades, no sólo académicas, sino personales, pero sobre hay presencia de su parte, saben que cuentan con ella.

En lo que refiere a la participación de los padres de familia en el colegio, manifiestan que si los involucran en buscar soluciones a los problemas de sus hijos y los invitan a eventos constantemente.

Respecto al contacto con los niños, mantiene una estrecha relación, se involucra de manera total con los alumnos, platica mucho con ellos, los aconseja, los escucha. Por supuesto que influye en su desempeño, porque siempre está dispuesta a compartir experiencias y a dejarles una enseñanza positiva.

**Figura 9. Características de la Directora descritas por los Padres de Familia**



#### **4.4 Resumen**

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



## **Discusión**

### **5.1 Discusión de los resultados**

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

### **Análisis por actor**

#### **Directores**

Las directoras entrevistadas mencionaron entre las funciones más importantes que tienen bajo su responsabilidad es la organización en general. La directora de la escuela 1 menciona que la mayor parte de su tiempo lo dedica a la supervisión del proyecto educativo, la directora 2 especifica que se dedica a organizar todas las actividades para que se den en tiempo y forma y la directora 3 se encarga de organizar todo para tener todo en un óptimo nivel. Entonces el primer rasgo que caracterizó a las tres directoras hablando de una parte del proceso administrativo es la organización.

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

Respecto al rediseño del puesto, las opiniones de las tres directoras difieren entre sí. La directora de la escuela 3 manifiesta que ella no cambiaría nada de su trabajo, aunque le gustaría disponer de más tiempo para dedicarlo a los alumnos. Por otra parte la directora de la



escuela 1 manifiesta que cuando ella ingreso a laborar al colegio, se modificó el organigrama formándose un consejo técnico, lo que ocasionó un rediseño de sus funciones. Mientras que para la dirección de la escuela 2 el rediseño es constante, pues las actividades que se realizan deben de evaluarse con la finalidad de medir su efectividad, para de esta manera definir si pertenecen o se cambian.

## **Personal docente**

Las entrevistas realizadas a los profesores arrojaron algunas de las funciones más importantes que realizan: llevar a cabo el programa académico, realizar evaluaciones a los alumnos, brindar total atención a los alumnos y atender padres de familia. Por otra parte agregan que también cumplen con guardias en las horas de entrada y salida; así como en los descansos.

En cuanto al liderazgo educativo mostrado por los directores, los profesores de las tres escuelas consideran líderes a sus directoras. Lo anterior se debe a que creen que son personas que los pueden guiar, ya que demuestran congruencia en su forma de actuar y de pensar. Además muestran apertura al cambio y se involucran de manera activa en el trabajo de los alumnos y maestros. Aunque por otra parte; algunos profesores de la escuela 2, manifestaron que no consideran a su directora una líder, ya que no logra convencer a las personas, sino que más bien utiliza la coerción y además, le cuesta trabajo tomar en cuenta otros puntos de vista.

Entre las características personales que tienen sus directoras coinciden que están el respeto, la amabilidad, la empatía, la humanidad, la tolerancia y son razonables. Pero si es importante mencionar que un grupo de docentes de la escuela 2 califican a su directora como una persona exigente e imperativa, muy obstinada e inflexible. En lo que respecta a las características profesionales opinan que las directoras son personas con los conocimientos académicos necesarios para desempeñar el puesto que ocupan, comprometidas con la institución y con todos los que forman parte de ella. Otro aspecto importante es que tienen experiencia en el campo y se preocupan por actualizarse de manera constante.

En cuestión de los problemas más grandes a los que se enfrentan las directoras, se mencionan, la preocupación por ir mejorando y a la vez mantener la calidad de la institución, el exceso de papeleo y los problemas académicos. Por otra parte se encuentran los problemas psicológicos y de conducta que presentan los niños; además la posibilidad de mantener una relación cordial entre maestros y padres de familia. También existen, en algunos casos, una actitud negativa por parte del personal docente, pues no desean involucrarse completamente con el colegio y muestran una fuerte resistencia al cambio.

Al preguntar acerca de las estrategias empleadas por las directoras en su trabajo, los profesores mencionan algunas de ellas que ven de manera positiva: la planeación de actividades, comunicación con su personal y evaluaciones a los docentes. Además de que promueven el trabajo en equipo y brindan una capacitación constante al personal.

Coinciden en que el liderazgo compartido se da en las tres escuelas ya que se delegan funciones en las coordinaciones y otros elementos del personal.

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

Proponen que si las directoras tomarán más en cuenta las sugerencias por parte del personal y mostraran una mayor confianza en ellos se podrían mejorar más las escuelas. Existe una serie de factores que facilitan el trabajo de las directoras y los profesores mencionaron algunos de ellos como, la colaboración del personal (aquí se podría concluir disponibilidad, experiencia, vocación docente, etc.), comunicación con los actores escolares, trabajo en equipo, organización y la capacitación al personal.

## **Alumnos**

Las opiniones proporcionadas por los alumnos de las tres instituciones no fueron tan explícitas, debido a que son de primaria, aunque no por eso dejan de ser útiles ni descriptivas para este proyecto de investigación.

En cuanto a las características mencionadas por los alumnos acerca de su director, se encuentra tanto aspectos positivos como algunos en lo que podrían mejorar, sin embargo, si es importante mencionar que solo en unos cuantos aspectos coincidieron en sus percepciones. Es importante mencionar que la Escuela 1 tiene una población de 126, la Escuela 2 está integrada por 132 alumnos y la Escuela 3 con 375 alumnos, es necesario tomar en cuenta este dato pues en el caso de la Escuela 3 tienen una diferencia marcada con las Escuelas 1 y 2. Entre los positivos en 2 escuelas comentan que sus directoras son personas amables a quienes les gusta mantener contacto con ellos y siempre los apoyan cuando tienen alguna duda o problema. Entre los aspectos a mejorar se encuentra el caso de la directora de la escuela 2 ya que es muy regañona, que no los escucha ni los toman en cuenta. Cabe mencionar que los alumnos de la escuela 1 y 3 consideran que sus directoras tienen tanto características positivas como aspectos que deberían mejorar. Mientras que los de la escuela 2 no comentan nada positivo acerca de su directora.

Del rol que desempeñan los directores, los alumnos responden que supervisan los salones de clase, a los maestros y a todos en general. Que pasan mucho tiempo en la dirección, aunque algunos que desconocen lo que ahí hacen. Otra función es la de observar las clases y el recreo, además de estar presentes en la entrada y salida de los alumnos.

En lo referente al contacto que mantienen con ellos, se puede percibir, de acuerdo a las respuestas que dieron, que si existe dicho contacto.

Aunque algunos alumnos les gustaría que dicho contacto se diera de manera más frecuente. En el caso de los alumnos de la escuela 2 comentan que el contacto se da de manera negativa, pues sólo los regaña y no los escucha, además que no tiene influencia en ellos pues no les presta atención.

Al hablar del contacto que los directores mantienen con los padres de familia, se indicó, en las tres escuelas, que dicho contacto sí se lleva a cabo, aunque no es percibido de manera positiva por los alumnos de la escuela 2. Entre las situaciones de contacto mencionadas están: en las juntas de padres de familia, actividades donde participan o cuando mandan llamar a los papás debido a que el alumno incurrió en una falta o no llevó su material de trabajo.

De las características comentadas en su descripción de director ideal están que mantengan una comunicación constante con ellos, que muestren un verdadero interés en los alumnos, que sea un ejemplo a seguir. Además que no solo te regañe, sino que también reconozcan las actitudes positivas.

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

## **Padres de familia**

Las opiniones dadas por los padres de familia son muy variadas, pero reflejan de manera congruente lo expresado por los alumnos de cada escuela.

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

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

Respecto de las funciones que desempeñan las directoras, éstas varían en las escuelas, aunque la constante siempre es el área académica, la parte administrativa y el brindar atención a los padres de familia y alumnos. Aunque en algunos casos no consideran que esté equilibrado el aspecto administrativo y académico. Opinan que lo administrativo se

puede delegar, mientras que lo académico es esencial y prioritario, por lo que es conveniente que el director lo atienda de manera personal.

El aspecto de la relación con los padres de familia, los de las escuelas 1 y 3 se sienten motivados a participar en sus actividades, mientras que los padres de familia de la escuela 2 no sienten ese ánimo de participar, pues la directora es muy impositiva y no acepta opiniones, ni escucha sugerencias.

El contacto con los alumnos se da en las tres escuelas, pero mientras en la primera y en la tercera lo perciben de manera positiva, en la escuela 2 notan que lo hace de manera negativa. Lo anterior se pone de manifiesto cuando los padres de familia de las primeras dos escuelas comentan que se involucran mucho con los niños, que los anima y motiva a que estudien, además que muestran disposición para escucharlos. Sin embargo, los papás de la escuela 2 sienten que el contacto que se da entre la directora y sus hijos es negativo, ya que sólo los manda a llamar o se acerca a ellos cuando necesita reprenderlos porque hicieron algo malo.

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

El impacto que los directores han causado en las tres escuelas ha sido positivo y para bien de las escuelas, pues mencionan que han impuesto mucha disciplina, además de que se encuentran al pendiente de los niños y de que todo dentro de la institución se observa bien organizado bajo una planeación.

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

Los resultados que se analizaron han sido interesantes y han dejado claro las necesidades manifestadas por los diversos actores de las escuelas. Es importante comentar

que ha habido mucha congruencia en las opiniones vertidas tanto por los alumnos, padres de familia y maestros de cada una de las escuelas.

## **5.2 Validez interna y externa**

Una investigación es válida si al observar, medir o apreciar una realidad, se observa, mide o aprecia esa realidad y no otra cosa. Este hecho constituye la validez interna. Pero hay también otro criterio de validez, la validez externa, que consiste en averiguar hasta qué punto las conclusiones de un estudio son aplicables a grupos similares.

Los estudios cualitativos poseen un alto nivel de validez producto de la forma en que se recolecta la información y de las técnicas de análisis que se usan. Estos procedimientos permiten tener un contacto directo del investigador con los sujetos participantes en el estudio, a recoger los datos durante períodos, revisarlos, compararlos y analizarlos de manera continua, todo esto garantiza un nivel de validez que pocas metodologías pueden ofrecer.

Sin embargo, también la validez es perfectible y será tanto mayor en la medida en que se tengan en cuenta algunos problemas y dificultades que se pueden presentar en la investigación. Entre otros, habrá que prestar especial atención a los siguientes: Es necesario calibrar bien hasta qué punto la realidad observada es una función de la posición, el estatus y el rol que el investigador ha asumido dentro del grupo. Las situaciones interactivas siempre crean nuevas realidades o modifican las existentes. La credibilidad de la información puede variar mucho: los informantes pueden mentir, omitir datos relevantes o tener una visión distorsionada de las cosas. Conviene, asimismo, que la muestra de informantes represente en la mejor forma posible los grupos, orientaciones o posiciones de la población estudiada, como estrategia para corregir distorsiones perceptivas y prejuicios.

En cuanto a la validez externa, es necesario recordar que a menudo las estructuras de significado descubiertas en un grupo no son comparables con las de otro, porque son específicas y propias de este. Sin embargo, el estudio comparativo en las 3 primarias, permiten comparar algunos resultados para contestar las preguntas planteadas en esta investigación.

### **5.3 Alcances y limitaciones**

Si bien es cierto que esta investigación forma parte de una investigación más amplia, el presente trabajo hace referencia únicamente al estudio de 3 directores de escuela. Se analiza de cada uno su gestión escolar y estilo de liderazgo para tratar de encontrar patrones comunes que influyan en la efectividad de la institución y a pesar de estudiar de manera discreta el perfil y las motivaciones de los directores, no se considera de manera formal su experiencia laboral y formación académica como factores de incidencia en los resultados.

Entre las limitantes más importantes de este proyecto están:

- La limitante principal del proyecto de investigación fue el tiempo disponible para su realización el cual se ve muy restringida por los horarios y número de visitas asignados por los directores de cada escuela en las que se aplicaron los instrumentos, que en ocasiones fue corto y de manera apresurada.
- Otra limitante a esta investigación es la percepción de una apatía y en otros casos temor por parte de algunos profesores, subdirectores y directores a participar en este tipo de investigaciones.
- Otra limitante importante es la imposibilidad de corroborar la real autenticidad de la información que proporcionaron los participantes en el trabajo de campo, porque a fin de cuentas, están bajo la supervisión del director y por otra parte, nada impide a los directores distorsionar en parte la información para “impresionar” o “disculpar” sus actuaciones.

### **5.4 Sugerencias para estudios futuros**

En la práctica, la responsabilidad inmediata de la escuela recae en la figura del director, por lo que es necesario enfatizar la importancia de profesionalizar este puesto en nuestro país; resulta muy difícil lograr que cualquier director cumpla totalmente con el perfil que para su función específica la literatura consultada. Sin embargo, con ayuda de la información recabada en esta investigación se pueden detectar las fortalezas y áreas de oportunidad que pueden ayudar a los directores no solo como el administrador (pedagógico y administrativo), sino como

líder de la institución, proporcionándole herramientas necesarias para su desarrollo personal y profesional que le permitan luego generar procesos de cambio al interior de su escuela, así mismo, es recomendable establecer un sistema de evaluación del director escolar de educación primaria en función de poder detectar las limitaciones en conocimientos y habilidades actuales y poder desarrollar un mejor plan de formación y desarrollo de directivos.

El hecho de tener que hacer frente a un gran número de tareas constituye un problema en la práctica de los directores, es preciso dejarles más tiempo para la reflexión, a fin de que puedan diseñar, planear y evaluar estrategias acordes a las necesidades de su escuela y que fortalezcan el desarrollo de una cultura escolar más comprometida. Así mismo, la delegación de trabajo administrativo y burocrático puede favorecer una gestión más eficaz de su tiempo.

Los directores escolares requieren de capacitación especializada para realizar sus funciones. Futuros trabajos podrían hacer referencia a aquellos aspectos en los cuales los directores requieren de mayores herramientas conceptuales, teóricas y prácticas: planeación estratégica, administración del tiempo, gestión de recursos, delegación efectiva, toma de decisiones, entre otras.

Frente al desarrollo del trabajo y con ánimo de recolectar una información que brinde más conocimiento y apoyo al proceso investigativo se sugiere incluir en las preguntas del director información sobre su experiencia laboral, estudios realizados y los criterios que le fueron aplicados para ocupar el cargo de director. Incluir en la revisión de la literatura las principales directrices que tienen incidencia directa en la administración o gestión de los directores de escuela para revisar su influencia, teniendo en cuenta la diversa entre cada país.

## **5.5 Conclusiones**

Para una mejor organización y comprensión de este apartado, los aspectos identificados se clasificarán de la siguiente manera: liderazgo, funciones, relaciones con los actores escolares (profesores, alumnos y padres de familia) y el director y las organizaciones inteligentes.



## Liderazgo

Uno de los retos más grandes a los que se enfrenta el director es el de tratar de guiar a un gran número de personas a fin de que se consigan los objetivos en un esfuerzo de equipo. Lograr la transición hacia el liderazgo. Elizondo (2001) menciona que para lograrlo necesita una serie de conocimientos y habilidades, que se agrupan en tres grandes grupos:

- **Habilidad técnica.** Esta se refiere a procedimientos, técnicos y métodos de gestión educativa. Es importante la comprensión de su contexto, disposiciones oficiales, conocimientos en pedagogía, programas de estudios, sistemas de evaluación educativa y de aprendizaje.
- **Habilidad conceptual.** La capacidad de ver a la escuela como un todo interrelacionado.
- **Habilidad humanística.** Se refiere esencialmente a la manera de relacionarse con otras personas. Es esta habilidad la que le ayuda a funcionar como líder dependen del tipo de liderazgo que tenga que ejercer, el contexto, el modo de ser de los seguidores, etc. Por lo tanto, para que el director pueda ejercer su liderazgo debe de adaptarse al contexto educativo.

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

Por otra parte, es importante mencionar los diferentes tipos de liderazgo que existen, Leithwood y otros (citados por De Vicente, 2001, p.37), ha agrupado los conceptos de liderazgo en seis categorías: liderazgo instructivo, liderazgo transformacional, liderazgo moral, liderazgo participativo, liderazgo administrativo o gerencial y liderazgo contingente.

De acuerdo con la información expuesta en el capítulo de presentación de resultados (ver pág.30), se puede notar que las tres directoras se consideran líderes educativos dentro de sus escuelas, dando para ello razones diversas, entre las que se pueden mencionar: que tienen influencia sobre otras personas, demuestran congruencia entre el modelo pedagógico y el modelo educativo. Aunque la directora 2 menciona que le costó mucho trabajo y tiempo de experiencia el poder alcanzar el trabajo colegiado, pero considera que actualmente ya lo ha logrado.

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

## **Funciones**

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

Sin embargo, la escuela evolucionó y dio paso al surgimiento de un modelo emergente en el que se incorpora un nuevo elemento denominado gestión escolar, Elizondo (2001) la define como la conducción y dirección del sistema educativo hacia logros de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes se abocan a

privilegiar las tareas académicas que implica la realización del proceso de enseñanza aprendizaje, como fin principal de la educación. Las premisas principales del modelo de gestión escolar son: la participación democrática, la autonomía, el liderazgo, la organización escolar, la planeación y evaluación escolar y la modificación de procesos para el cambio y mejoramiento de la vida escolar.

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

Las primeras de gestión y administración conforman una lista muy larga, sin embargo se pueden citar las siguientes: preparación y actualización de la documentación, administración del personal, elaboración y control de horarios de clase, gestionar el equipamiento, gestionar todo lo relacionado con los alumnos, etc. Según Murillo y colaboradores (citado por de Vicente, 2001) es a este tipo de funciones a las que el director tiende a dedicar más tiempo. Por otra parte es importante mencionar que la mayoría de estas actividades son dispuestas por la Secretaría de Educación Pública, lo cual ocasiona que el director se limite seguir la pauta indicada por dicha autoridad antes mencionada.

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

En la información obtenida de las tres escuelas primarias, por los directores y corroborada por los profesores, alumnos y padres de familia, se puede observar que los tres directores realizan ambos tipos de funciones. Aunque éstas últimas no se realizan de una manera propiamente equilibrada. La directora 1 se aboca más al aspecto técnico pedagógico, ya que define a su función principal como coordinar y supervisar la ejecución del programa académico. Por otra parte, la directora 2 dedica más tiempo a las funciones de gestión y administración, pues manifiesta que su función principal es organizar. En cuanto a la directora

3 se muestra un mayor equilibrio en el uso de ambos aspectos, ya que ella misma comenta que revisa y forma documentación tener reuniones con maestros, atender a padres de familia y alumnos, etc.

## **Relaciones con la Comunidad Educativa**

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

Con el profesorado se debe de mantener una relación estrecha, ya que es indispensable promover su desarrollo y formación en todos los ámbitos. La capacitación es un aspecto importante para poder lograr lo anterior. Además deberá de supervisar y evaluar su desempeño. La evaluación es un rubro que reviste particular importancia, De Vicente (2001, p. 192) menciona que:

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

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

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

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

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

En las escuelas 1 y 3, los alumnos las consideran como unas personas amables, agradables, cordiales, que muestran disposición para apoyarlas y ayudarlas. Mientras los alumnos de la escuela 2 perciben a su directora como una persona regañona y que no los escucha.

Por otra parte, los padres de familia de las escuelas 1 y 3 las describen como personas humanas, activas, tratables y preocupadas siempre por los alumnos, con los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo y muy organizadas.

Los profesores, se sienten tomados en cuenta y motivados en la realización de su trabajo. Aunque es importante mencionar que los de la escuela 2 se sienten presionados, ya que su directora es muy impositiva y descuida el lado humano, pues realizan su trabajo por obligación y no por convencimiento propio. En tanto en las otras dos escuelas se sienten motivados y perciben que se les toma en cuenta para algunas decisiones que se realizan. Por otra parte sí existe un papel mediador entre los padres de familia y los profesores. Éstos últimos consideran también, que se encuentran preocupados por impartir la suficiente capacitación para mejorar su formación tanto académica como humana.

Los padres de familia de las escuelas 1 y 3 manifiestan que existe una relación estrecha con ellos y se les anima a participar dentro de la educación de sus hijos, invitándolos a formar parte de las actividades que se llevan a cabo dentro del centro escolar.

Con los alumnos sucede lo mismo que con los otros actores mencionados anteriormente, sienten que existe una genuina preocupación por parte de sus directoras en que mejoren en sus estudios, en ver si se encontraban bien y si tienen algún problema se acercan a ellos. Sin embargo, los alumnos de la escuela 2 creen que su directora es muy exigente y que los métodos que emplean no son adecuados, ya que demuestra un reconocimiento por sus buenas acciones, si no que sólo ve las cosas negativas.

En este apartado también es importante mencionar las principales estrategias empleadas por las tres directoras de las escuelas primarias investigadas, para cumplir

adecuadamente con su trabajo, ya que forman parte de la relación con los diferentes actores escolares. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes: mantener una comunicación estrecha y abierta con el personal docente, para conocer sus necesidades y poder motivarlos de manera adecuada. Las maestras coinciden con lo anterior, además de agrega que la directora motiva y promueve la reflexión en los alumnos, y que su presencia dentro del colegio es una constante.

## **El director y las Organizaciones Inteligentes**

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

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

Existen diferentes estilos de liderazgo, pero los directores eficientes, de acuerdo con la investigación de Wilson y Corcovan (citados por Fullan y Stiegelbauer, 1992, p.141), se centran en un liderazgo activo, la motivación personal, la motivación de los estudiantes, el contacto con la comunidad y mejora constante de la escuela.

Mientras que Leithwood y Steinbach (citados por Fullan y Stiegelbauer, 1992, p.142) “sugieren que el impacto de los directores se puede sentir con las siguientes acciones. Al generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, al fomentar el compromiso de los

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

La influencia de las directoras 1 y 3 es positivo porque existen todo lo que Wilson y Corcovan (1992) describen anteriormente, existe motivación de su parte hacia los alumnos, profesores y padres de familia, opinan que se encuentran preocupados por ellos, no sólo en que el proceso de enseñanza aprendizaje se dé, sino también a nivel personal.

En cambio con la directora 2 no se da esto, pues la imagen que los alumnos, profesores y padres de familia tienen de ella es negativa, aunque ella se esté esforzando en mejorar, ya que reconocen que trabaja mucho y es una persona muy preparada. Se puede decir que cumple con algunas de las acciones mencionadas por Leithwood y Steinbach (1992), pero falla al fomentar el compromiso por parte de los maestros, pues ellos la consideran impositiva.

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

- Los tres directores dividen su tiempo entre funciones administrativas y de gestión y actividades académicas.
- En las directoras 1 y 3 se pueden apreciar la presencia de un liderazgo educativo; es un liderazgo compartido con el resto del personal de la institución, además que se preocupan porque se dé el trabajo en equipo dentro de la institución.
- Emplean la planeación, la coordinación y la supervisión de las actividades que se dan dentro de la institución, así como la evaluación y retroalimentación del desempeño del personal docente.
- La capacitación es una herramienta que se utiliza en las tres instituciones y que ayuda a que los profesores sientan que exista una preocupación por su superación personal y profesional.
- En el caso de la directora 1 y 3 existe una comunicación abierta con los alumnos y padres de familia, pues el atenderlos se encuentra dentro de sus funciones.

A través de esta investigación se pudo notar que, aunque las 3 directoras no cuentan con una formación específica ni una adecuada capacitación para desarrollar sus funciones, en los 3 casos asumieron su cargo después de desempeñarse como profesoras de grupo; comparten características comunes en su perfil y en su práctica educativa. Son personas con un alto nivel de compromiso, que ejercen su función con un elevado sentido de responsabilidad y altamente motivados hacia su trabajo, con habilidad para asumir iniciativas, capacidad analítica, con varios años de experiencia en su cargo. Y aunque los rasgos de los individuos son importantes, no se puede dejar de considerar la situación que cada directora enfrenta y que definitivamente delimita su práctica directiva.

Y en cuanto a la respuesta a la pregunta que se desarrolló en este estudio de ¿Cómo impacta el trabajo del director en la efectividad del centro escolar? Se puede concluir que la efectividad del centro escolar está estrechamente vinculada con la relación que tiene el director con los profesores, alumnos, padres de familia y la comunidad en general. El director en la escuela trabaja un grupo de profesores y son los profesores, precisamente, los que tienen el contacto directo con los niños y jóvenes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Casi toda la labor educativa recae en sus manos, por este motivo, todas sus acciones, pensamientos y sentimientos influirán directamente en los alumnos.

El director debe fomentar un clima laboral de comunicación y confianza, en el cual, los profesores estén conscientes que deben desempeñar un trabajo óptimo, pero al mismo tiempo, tener la libertad de expresar sus ideas y sentimientos. La relación del director con los padres de familia debe ser constante y comprometida. Los padres de familia dan continuidad en el hogar a la educación que sus hijos reciban en la escuela. El director debe establecer comunicación efectiva con los padres de familia acerca de las políticas de la escuela, su misión, su visión, los cambios recientes y la situación académica de los estudiantes.

Aunado a lo anterior, la experiencia evaluativa, en la más reciente aplicación de la prueba ENLACE, que evalúa las habilidades y conocimientos que tienen los alumnos de los cuatro últimos grados de primaria en todo el país. En este sentido, podemos afirmar que estas tres escuelas tuvieron resultados óptimos colocándolas dentro de las mejores escuelas de la zona escolar.



Las áreas de oportunidad siempre existirán, pues se vive en un mundo dinámico. En este caso la recomendación sería para la directora 2, debe de trabajar más en el área humana, tratar de borrar la imagen negativa que existe en torno a su persona por parte de algunos alumnos, padres de familia y profesores, ya que ella misma ha reconocido que al principio de su gestión solía utilizar la imposición para todo.

Resulta muy difícil lograr que cualquier director cumpla totalmente con el perfil que para su función, describe la literatura consultada. Sin embargo con la ayuda de la información recabada en esta investigación, se pueden detectar algunas fortalezas y ciertas áreas de oportunidad que pueden ayudar a los directores, que formaron parte del estudio, a mejorar el desempeño de su puesto. El trabajo del director de una institución educativa no es tarea fácil, la responsabilidad es muy grande, pues hay que atender al mismo tiempo muchos aspectos. Además es muy difícil la totalidad de los actores escolares estén de acuerdo con la manera en la que se dirige a la institución, por eso la comunicación es una herramienta indispensable. Aunque la tarea es compleja, hay que señalar que de ninguna manera es imposible.

El conocimiento de estos 3 casos nos muestra la existencia de variadas formas eficientes y pertinentes de dirigir instituciones educativas, que, aunque insertas en una misma localidad, tienen necesidades, características y problemáticas que las hacen diferentes.

Los hallazgos encontrados a través del presente estudio de casos confirmaron que efectivamente empiezan a vislumbrarse cambios en el panorama de la administración educativa, estos cambios comienzan a notarse mejor en aquellas instituciones educativas donde los directores escolares se han venido esforzando permanentemente en poner en práctica nuevos estilos de liderazgo. Sin embargo, esto es apenas el principio de una revaloración y renovación en la nueva visión de los directores escolares.

## Referencias

- Borden, A. M. (1995). *Proyecto de formación en gestión y administración educacional a directores de áreas educativas*. Reporte inédito del “encuentro con directores de áreas educativas”, Asunción, Paraguay.
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (1999). *Hablan los Gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración* (B. Trabal, Trad.) Bogotá: Norma.
- Cuevas y Díaz (2005). *El Liderazgo Educativo en Centros de Secundaria*. *Revista Ibero-Americana de Educación*, 37/2. Recuperado el 21 de agosto 2008, de <http://www.rieoei.org/1137.htm>.
- De Vincent Rodríguez, Pedro S. (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas* (I.C.E.). Bilbao: España.
- Duncan, W. J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: Los principales desafíos en la era moderna* (M. d. P. Carril, Trad.). México, D.F.: Oxford.
- Elizondo, H. (2001). *La Nueva Escuela I. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar*. (Vol. 7) México: Paidós.
- Elizondo, H. (Ed.) (2001). *La Nueva Escuela. II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. (Vol 8). México: Paidós.
- Freire, P. (1998). *Pedagogía de la Esperanza*, México D.F. Siglo veintiuno editores. Tercera edición.
- Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (1992). *El cambio Educativo: Guía de Planeación para Maestros*. Distrito Federal, México: Trillas.
- González González, M. T., Nieto Cano, J. M., Portela Pruaño, A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid: Pearson / Prentice Hall
- Hargreaves, A. (2003). *Profesorado, Cultura y Postmodernidad*. Madrid: Morata.
- Martín, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Martínez, R. (1991). La Dirección de Centros Escolares. En González González, M. T., Nieto Cano, J. M., Portela Pruaño, A. (Eds.), *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos* (pp. 225-242 ). Madrid: Pearson / Prentice Hall
- Murillo, F. J. (2006). *Una Dirección Escolar para el Cambio de Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*. *Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*, volumen 4 no. 4e. Recuperado el 21 de agosto del 2008 de: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.htm>
- Ramírez, R. (Coord.). (2000). *Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria*. México, D.F. Secretaría de Educación Pública.
- Rojas, R. (2003). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés.
- Senge, Peter M. (1998). *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. México: Garnica.

Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2002). *Escuelas que Aprenden: Un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia, y todos los que se interesen en la educación* (J. C. Nanetti, Trad.). Bogotá: Norma.

Schön, D. (1998). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan.* (J. Bayó, Trad. Vol.47). Barcelona, España: Paidós. (Original publicado en 1983)

Valenzuela, R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas.* México: Trillas.

## Apéndices

### Apéndice A

#### Entrevista para las Directoras

Nombre de la Escuela:

Nombre del Director:

Fecha:

#### Preguntas para 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?

## Apéndice B

### Cuestionario para los Maestros

Nombre de la Escuela:

Fecha:

#### 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?

## Apéndice C

### Cuestionario para los Alumnos

Nombre de la Escuela:

Fecha:

#### Grupo de enfoque con alumnos

##### Preguntas:

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?

## Apéndice D

### Cuestionario para los Padres de Familia

Nombre de la Escuela:

Fecha:

#### Grupo de enfoque con 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?