



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Perfil del Director de Educación Primaria y su Relación con la  
Efectividad Institucional**

**Tesis que para obtener el grado de:**

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

presenta:

**María Antonia López Carvajal**

Asesor tutor:

**Dra. María Guadalupe López Padilla**

Asesor titular:

**Dra. Kathryn Singh Wood Howe**

**Chilapa de Álvarez, Gro., México.**

**Noviembre, 2009.**

## **Dedicatorias**

- A Dios por darme la vida y las facultades intelectuales que me permiten descubrir su grandeza y amor en el estudio y las personas.
- A mi papá que desde el cielo intercede para que cada día logre nuevas metas.
- A mi mamá y hermanos que con su ejemplo y comprensión me motivan a alcanzar los grandes y nobles ideales.
- A mi familia religiosa por apoyarme e impulsarme en este recorrido del saber para mejor amar y servir a la Iglesia en los niños y jóvenes que nos confían.
- A mis amigos tan estimados que en el trayecto de la vida han aparecido providencialmente y que en momentos de gozo o dolor han estado atentos para tenderme una mano que me ha permitido escalar otros peldaños para el concierto de la vida.

## Agradecimientos

Reconocer el respaldo incondicional de aquellas personas que durante estos semestres de la maestría acompañaron directa e indirectamente este proceso, me impulsa a manifestar desde lo más recóndito de mi ser, respeto y admiración por tan invaluable apoyo:

- A mi asesora María Guadalupe López Padilla por su calidad humana, cariño, firmeza, motivación y excelente dirección; tu profesionalismo y sabias opiniones me animaron para seguir con decisión a pesar de los contratiempos.
- A los directivos de las tres escuelas en estudio, sin su disposición, autorización, apertura y generosidad al abrir las puertas de la institución a su cargo no tendría los elementos indispensables para concluir este proyecto.
- A los supervisores escolares de las distintas zonas a las que pertenecen las escuelas primarias participantes, por su confianza y anuencia para llevar a cabo esta investigación.
- Gracias a todas las personas que Dios puso en mi camino durante estos semestres, elevo mis plegarias por cada uno, para que sigan siendo seres extraordinarios que contribuyan a la mejora educativa desde el rol que les toca desempeñar en las distintas instituciones y países.

# **Perfil del Director de Educación Primaria y su Relación con la Efectividad Institucional**

## **Resumen**

La finalidad de la presente investigación cualitativa fue conocer el perfil del director de educación primaria y su relación con la efectividad institucional. El estudio se realizó de febrero a abril de 2009 en tres escuelas primarias de la localidad de Chilapa de Álvarez, Gro., cuyas características básicas eran similares. Para la obtención de datos de este estudio se aplicaron diversos instrumentos en los que destaca la entrevista aplicada a directivos, supervisores escolares y docentes; el cuestionario suministrado a los alumnos y el grupo de enfoque a los padres de familia; cabe destacar que la observación directa en cada institución de estudio fortaleció la recopilación de datos. Los resultados obtenidos se analizaron y contrastaron a la luz de los conceptos planteados por autores como Elizondo (2001 a y b), Boyett y Boyett (2004) y De Vicente (2001), por mencionar algunos. El análisis realizado permitió confrontar características del director eficaz y las de los directivos sujetos de estudio, de igual forma se identificaron las fortalezas y debilidades de los mismos y a partir de allí, se plantea una propuesta para mejorar la función directiva.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Planteamiento del problema</b> .....	3
Contexto.....	3
Definición del problema .....	4
Preguntas de investigación .....	4
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos .....	5
Justificación.....	5
Beneficios esperados .....	7
Delimitación y limitaciones de la investigación.....	7
<b>Revisión de la literatura</b> .....	10
1 Gestión escolar.....	11
1.1 Normatividad y gestión escolar.....	12
2 La dirección de centros escolares .....	15
2.1 Importancia de la dirección .....	16
2.2 El plantel y la supervisión escolar de zona.....	19
2.3 Definición, propósito y funciones generales del director del plantel de Educación primaria .....	21
2.4 La escuela primaria y la relación con los padres de familia .....	25
3 Escuelas eficaces .....	28
3.1 Elementos característicos de la escuela eficaz .....	29
3.2 El papel de los directores en las escuelas eficaces .....	32
3.3 Características y competencias profesionales del director de una escuela eficaz .....	34
3.4 Dirección, liderazgo y calidad en la educación.....	37
3.5 Mejorar la escuela a través del liderazgo y las metas institucionales.....	41
<b>Método</b> .....	43
Participantes.....	46
Instrumentos.....	47
Procedimientos.....	47
<b>Resultados</b> .....	50
Escuela Primaria del Caso No. 1.....	51
Escuela Primaria del Caso No. 2.....	59
Escuela Primaria del Caso No. 3.....	66
<b>Discusión</b> .....	74
Discusión de resultados .....	74
Plan de mejora para favorecer la función directiva.....	90

Validez interna y externa.....	94
Alcances y limitaciones.....	95
Sugerencias para estudios futuros.....	96
Conclusiones.....	96
<b>Referencias.....</b>	<b>99</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>104</b>
Apéndice A Preguntas de la entrevista a los directores.....	104
Apéndice B Cuestionario aplicado a supervisores escolares y docentes.....	106
Apéndice C Preguntas dirigidas a los alumnos de 5° y 6° grado .....	108
Apéndice D Preguntas para el grupo de enfoque con los padres de familia.....	109
Apéndice E Transcripción de la entrevista realizada a la directora del caso1.....	110
Apéndice F Transcripción de la entrevista realizada al director del caso 2.....	113
Apéndice G Transcripción de la entrevista realizada al director del caso 3.....	117
Apéndice H Autorización para realizar investigación en las escuelas.....	121
<b>Currículum Vitae .....</b>	<b>124</b>

## **Introducción**

La escuela es un centro complejo de relaciones humanas con una específica y clara finalidad, la comprensión de su funcionamiento pasa necesariamente por concebir la función del director de la escuela como articulador de las relaciones complejas que en ésta suceden. En diversos escenarios y lecturas se ha señalado que no hay buenas o malas escuelas, ni buenos o malos maestros, sino buenos y malos directivos de las organizaciones escolares y que en el ejercicio directivo se refleja el sistema educativo. Entonces, nadie podría negar la función directiva como elemento clave para liderar o para la toma de decisiones, asumiendo un liderazgo académico y moral. Antúnez (2004) señala que las personas que ocupan la dirección son elementos claves porque son quienes tienen mayor oportunidad de influir favorable o desfavorablemente en la conducta de los demás.

Todo centro escolar debe repensarse también a partir de la función directiva. Se descubre que hay escuelas en las que algunos maestros evaden sus responsabilidades laborales, y por el contrario, existen otros centros educativos donde los docentes trabajan, colaboran, apoyan y aportan más allá de lo poco que se les da; trabajan con la comunidad, se involucran en la escuela; sin duda, esta realidad discordante tiene que ver con el tipo de liderazgo y la función directiva; puesto que el directivo juega un papel determinante dentro de la institución educativa para la iniciativa, desarrollo e institucionalización de actividades, proyectos e innovaciones, por ello es menester que quien ejerza dicha función, tenga la capacidad organizativa y pedagógica necesaria.

La escuela debe proveer un ambiente propicio para el desarrollo de la inteligencia, la creatividad y la libre participación de los que en ella intervienen. Debe suscitar tanto la voluntad y el entusiasmo de los profesores por enseñar con calidad humana y pedagógica, como el interés de los niños por aprender y comprender la realidad de la vida social, para constituirse como ciudadanos respetuosos de los derechos, de la diversidad y del medio ambiente.

El ambiente favorable para el desarrollo de las competencias afectivas, intelectuales y valorativas, no se logra en espacios ni con directores represivos, que se pelean con los subordinados, sino a través de directores que facilitan, coordinan, convencen, animan y encabezan con el ejemplo los esfuerzos y las iniciativas de mejora que desean instrumentar, construyendo así un ambiente de trabajo eficaz.

Ante este panorama, el presente documento pretende aportar líneas de formación para el directivo de educación primaria, toda vez que se identifica el perfil del director y su relación con la efectividad institucional. Este proyecto está dividido en 5 capítulos, de los cuales: en el 1 se describe el contexto general de la investigación, se define el problema, las preguntas y los objetivos, se plantea la justificación, se señalan los beneficios esperados y se puntualiza en la delimitación y limitaciones de la investigación. En el capítulo 2 se expone la literatura respecto a la dirección, liderazgo y eficacia, a la luz de diversos autores tales como Elizondo (2001 a y b), Boyett y Boyett (2004) y De Vicente (2001), por mencionar algunos. En el capítulo 3 se plantea la metodología utilizada en el proceso de investigación, la aplicación de los instrumentos y técnicas en la recolección de datos. En el capítulo 4 se comentan los resultados mediante la descripción del caso de cada uno de los directivos sujetos de estudio, en el capítulo 5 se hace la discusión de los resultados, se confronta la información recabada, se proponen líneas de formación para directivos, se hacen sugerencias para futuras investigaciones y se plantean las conclusiones.

## Planteamiento del problema

### Contexto

En nuestros días, cuando la gran mayoría de los centros escolares tiene las condiciones materiales para llevar a cabo la tarea educativa, comenta Fullan y Hargreaves (2000), ¿Cuáles son las condiciones que faltan?; tal parece que el ambiente de trabajo y la forma de concebir la cultura escolar y con ello el modo de entender la tarea educativa. En concordancia con las demandas del sistema educativo, es necesario aceptar que para mejorar la calidad de la educación se requiere transformar el funcionamiento habitual de cada plantel educativo, hacer de cada escuela una unidad educativa con metas comunes, estilos de trabajo congruentes entre sí y con los propósitos educativos, con formas de relación favorables para el aprendizaje no únicamente de conocimientos, sino también de habilidades y valores; donde es preciso además, una eficaz colaboración entre todos los integrantes de la comunidad escolar y una nueva forma de ejercicio de la función directiva, puesto que gran parte de lo que se hace o deja de hacer en las escuelas, depende de las formas de ejercicio de dicha función.

La presente investigación enmarcada en el proyecto *perfil del director de la escuela y su relación con la efectividad institucional*, que coordina la Dra. Kathryn Singh Wood Howe, de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, será parte de un proyecto más amplio titulado: “*Perfil del director de una escuela a nivel básico y medio y su relación con la efectividad institucional*”; por tanto, esta investigación pretende contribuir a aumentar el conocimiento sobre estos temas. Para tal efecto, la indagación se efectúa en tres escuelas primarias de la ciudad de Chilapa de Álvarez, Gro.; en general, los tres planteles poseen las mismas características básicas en cuanto a nivel, tamaño y tipo de escuela; ahora lo que se pretende es vislumbrar cómo la función directiva en muchos casos, define la imagen y el ambiente escolar; al respecto, dice Schmelkes (2000, p. 74), “el director debe convertirse en un líder que impulsa y estimula procesos de mejoramiento continuo”. A través de las entrevistas y encuestas a directivos, docentes, alumnos, padres de familia y supervisores, se identifican elementos claves en cada establecimiento educativo que reflejan las formas de organización y trabajo; y más específicamente, del

ejercicio de la función directiva, su liderazgo y en consecuencia, la forma de llevar a cabo la gestión escolar.

## **Definición del problema**

Dirigir una escuela en estos tiempos es un trabajo complejo; la calidad en la educación es un fenómeno multifactorial que cubre todos los aspectos del proceso educativo: plan y programas de estudio, dominio de contenidos, formación y desarrollo profesional de los docentes, mejoramiento de los recursos didácticos y materiales, infraestructura física, organización administrativa, gestión escolar, entre otras tareas más. En la escuela, comenta Antúnez (2004) se desarrollan múltiples tareas necesarias, imprescindibles en cualquier organización y que corresponden a las labores directivas; éstas tienen el propósito esencial de alcanzar óptimos resultados referidos a las diversas formas de llevar a cabo la gestión escolar, del ejercicio de liderazgo en la escuela, del trabajo en equipo, del mejoramiento institucional y por ende de los aprendizajes de los educandos.

El director escolar del siglo XXI no será reconocido ni premiado sólo por sus competencias gerenciales, sino que será aplaudido por su habilidad para dirigir la escuela hacia el cambio, por la implantación de estrategias innovadoras y diversificadas, por tomar decisiones acertadas y por los modelos para fijar responsabilidades; Schmelkes (1997, p. 20) considera que “una buena escuela debería tener un director con autoridad sobre la función docente de los maestros, capaz de movilizar recursos locales, estimular la participación comunitaria en la escuela y generar el mejoramiento institucional”.

## **Preguntas de investigación**

- ¿Qué relación existe entre las características de un director eficaz y los directores sujetos de estudio?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades con que cuentan los directivos caso?
- ¿Cómo mejorar la función directiva para favorecer aprendizajes significativos en los alumnos?

## **Objetivo general**

Explorar el perfil de tres directores de educación primaria y su relación con la efectividad de sus escuelas.

## **Objetivos específicos**

- Comparar las características de la función directiva en los aspectos del deber ser y del ser para analizar el quehacer de los directivos sujetos de estudio.
- Valorar las fortalezas y debilidades de los directivos en estudio a fin de poder diseñar un plan de mejora.
- Diseñar un plan de mejora para favorecer la función directiva y desde allí incidir en elevar la calidad de la educación.

## **Justificación**

Desde los albores del México independiente, señala la exposición de motivos de la iniciativa de Ley General de Educación, presentada por el entonces presidente de la República, Lic. Carlos Salinas de Gortari (s/f) la educación fue vista como un medio de primera importancia para el advenimiento de una nación integrada y con una población dignamente preparada para defender sus derechos y labrar la prosperidad general; en nuestros días, es menester pugnar por una educación que sea palanca decisiva en la integración nacional, sustento importante del desarrollo económico y andamiaje común de bienestar, democracia y justicia social. Es una tarea que corresponde a la sociedad en su conjunto, no como un reclamo de moda o buena intención del Ejecutivo Federal, sino como un principio que fortalece la diversidad y la eficacia, para poder asegurar un nivel básico de calidad en el proceso educativo; atendiendo la aspiración fundamental del sistema para desarrollar todas las facultades del ser humano y donde por consecuencia, el educando adquiere el derecho a una educación plena; al respecto, la Ley General de Educación en el artículo 2º, párrafo II, señala que: “La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos...”

Actualmente, en todo el mundo, enfatiza el Plan de Estudios (2009) de Educación Básica, Primaria; cada vez son más altos los niveles educativos que demandan de sus ciudadanos participar en la sociedad y resolver problemas de carácter práctico; es por eso, que nuestro sistema pretende una educación básica que contribuya al desarrollo de competencias para mejorar la forma de vivir y convivir en una sociedad compleja. Ahora bien, en las instituciones, los procesos de cambio y mejora no se desarrollan por sí mismos, requieren una orquestación activa y la intervención de algunos actores que orientan las acciones en una dirección definida, se puede afirmar que cualquier miembro de una comunidad escolar ejerce cierta influencia en los procesos, sin embargo, hay quien modifica el curso de las cosas más a menudo que otros; esta figura es la del directivo y el liderazgo que ejerce sobre las decisiones y acciones de un grupo; tal como lo considera Gather (2004) afirmando que un líder puede influir en el proceso de innovación de múltiples maneras y en diversas fases del ciclo vital de un proyecto; también considera que los trabajos de centros educativos eficaces y sobre instituciones innovadoras dependen de la intervención de algunos líderes sólidos y reconocidos que desarrollan proyectos e intervienen activamente en el proceso de toma de decisiones favorables en aras de mejores aprendizajes de los educandos.

Por otra parte, el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de la dirección escolar son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la misma; Murillo (2006a) considera que si queremos cambiar las escuelas y a través de esta acción, mejorar la educación, se requiere contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el centro de la institución que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación; por ende, se precisa de personas con una preparación profesional adecuada y sobre todo, con una actitud y compromiso con la escuela, la educación y la sociedad, capaces de ponerse al frente del proceso de cambio; entonces, se pretende conseguir un modelo de dirección que contribuya a alcanzar una escuela de calidad para todos, porque como dice Schmelkes (2000) la calidad requiere liderazgo.

Adams, Su y Minimberg (citados por Avilés 2002) reconocen al director de escuela como el eje central del desarrollo y de la efectividad en las escuelas exitosas y

para fortalecer este proceso se necesita un líder creativo, crítico, transformador, participativo, responsable y productivo; se requiere un líder comprometido con la creación de un orden social más justo; un orden que se atempere a las demandas del tercer milenio; o en expresión de Schmelkes (2000, p. 65), “el director deber ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad”, debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso constante, participativo, permanente, debe ser capaz de desarrollar un plan y entusiasmar a los demás miembros para que se lleve a cabo; finalmente, el móvil fundamental del directivo, es satisfacer las demandas de los beneficiarios de la escuela.

### **Beneficios esperados**

- Identificar las características de la escuela efectiva.
- Identificar las características del director eficaz.
- Contribuir al proyecto de investigación llamado “Perfil del director de escuela a nivel básico y medio y su relación con la efectividad institucional”, que realiza la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey.

### **Delimitación y limitaciones de la investigación**

#### **Delimitación**

La delimitación es una línea de demarcación del presente proyecto, enfatizando hasta dónde se pretende llegar, todo ello en función de lo que se conoce sobre el tema, el interés por conocerlo, la relevancia del mismo, así como la contribución a través de un plan de mejora y al proyecto de investigación que la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey realiza respecto al “*Perfil del director de escuela a nivel básico y medio y su relación con la efectividad institucional*”. Los meses de febrero, marzo y abril constituyen el espacio temporal para llevar a cabo el trabajo de campo que se orientó a conocer las cualidades y características de los directivos sujetos de estudio, aunado a ello detectar las fortalezas y debilidades a efecto de reconocer los procesos de gestión que cada directivo realiza.

En consonancia con lo antes expuesto y en atención a los lineamientos para el trabajo de campo se seleccionaron tres escuelas primarias de una misma localidad, cuyas características son similares en cuanto a nivel, tamaño, tipo de escuela, experiencia del director y sobre todo, considerando un factor esencial, la disposición para participar en la investigación.

Conviene destacar que dos de las escuelas primarias pertenecen al sistema federal y otra al estatal; la población participante en la investigación estuvo constituida por los tres directivos, un director adjunto, el personal docente, los padres de familia, los supervisores escolares y los alumnos de 5° y 6° grados.

## **Limitaciones**

En toda labor emprendida siempre se encuentran algunos factores que obstaculizan, restringen o limitan el proceso tal y como se pretende lograrlo, en esta investigación no es la excepción, es pertinente considerar que algunas circunstancias no son del todo favorables para alcanzar los objetivos iniciales, entre ellos se puede destacar que:

- La directora de una escuela fue nombrada en el mes de septiembre, por lo que varios docentes manifestaron que aún les falta conocer mejor su desempeño en la institución.
- En el Estado de Guerrero, regularmente la forma de asumir la función directiva es a través de la antigüedad en el servicio educativo y no por méritos, concurso o habilidades.
- El sistema no cuenta con una institución de formación directiva; sólo se procura un curso nacional para directivos, sin embargo, los directores de las escuelas caso, aún no asisten a dicho curso.
- Algunos docentes en las tres escuelas primarias, directamente no se negaron a participar, sin embargo su contribución fue muy escasa o prácticamente nula.

Después de este planteamiento y sabedores de la importancia de la dirección de los centros escolares, más aún, de la formación, características y liderazgo del personal que ejerce la función directiva, en el siguiente capítulo y a la luz de la opinión de diversos autores como: Boyett y Boyett (2004), Elizondo (2001 a y b), De Vicente (2001), Fullan y

Hargreaves (2000), Pozner (1997), entre otros; se presenta el marco teórico que encuadra la figura directiva desde la normatividad, gestión y características, enfatizando tanto en la persona del director como en la descripción y características de una escuela eficaz.

## Revisión de la literatura

Las percepciones y expectativas respecto a la dirección de las instituciones educativas por parte de los responsables de los centros, de quienes realizan servicios en la administración, los profesores, técnicos y usuarios son indiscutiblemente diferentes, dado que ellos mismos tienen funciones distintas y precisan de la dirección para distintas tareas.

Hablar de dirección escolar conlleva muchas aristas, se puede abordar desde la dirección que se solicita, la que se necesita, la que se plantea, la que funciona o la que se percibe; el presente proyecto enfoca a la dirección de educación primaria desde la dirección que el Sistema Educativo Mexicano demanda.

En nuestros días se requiere, como plantean Fullan y Hargreaves (2000) una nueva escuela pública donde sus rasgos importantes la distinguan como unidad educativa, con metas comunes, con estilos de trabajo congruentes entre sí y con los propósitos educativos, con formas de relación estimulantes para el aprendizaje tanto de conocimientos como de habilidades y valores, eficaz colaboración entre los integrantes de la comunidad escolar y una nueva forma de ejercicio de la función directiva. Los autores antes citados comentan también que gran parte de lo que se hace o se deja de hacer en las escuelas depende de las formas de ejercicio de la función directa, ésta define, en muchos casos, la imagen y el ambiente escolar. Antúnez (2004, p. 126-127), dice que:

“son múltiples los requerimientos a los que diario se ve sometido un director escolar: ¡hay que ser eficiente!, ¡debe proporcionarse una educación de calidad!, ¡es necesario responder adecuadamente a las demandas de las nuevas reformas educativas y al control técnico y social al que debemos someternos!, ¡hay que frenar la deserción de alumnos!, ¡motivar a los maestros!,...”

Todo ello lleva a afirmar que la dirección escolar constituye uno de los más relevantes elementos que contribuyen a la consecución de una educación mejor, o dicho en expresión de Murillo (2006b) detrás de una buena escuela hay una persona que lidera ejerciendo funciones de dirección y no es posible el cambio en la escuela sin contar con el apoyo y compromiso del director. Entonces, pensar en una nueva escuela donde la calidad educativa sea la bandera que enarbola, requiere, como puntualizan Fullan y Hargreaves

(2000) nuevas formas de organización y trabajo, donde la función directa juega un papel preponderante y para ello, es menester que éstos conozcan a fondo la misión de la escuela, sus implicaciones para cada grado escolar, para el trabajo de cada maestro y para la organización escolar en su conjunto; o como señala, Elizondo (2006b, p. 62), “el directivo es un agente de apoyo a la escuela y su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos”. Por tal razón, el presente capítulo se enfoca, a través de las opiniones de diversos autores, a descubrir cuál es la importancia del ejercicio directivo y su relación con la eficacia escolar.

## **1 Gestión escolar**

Los principales desafíos a los que debe responder la gestión escolar actual se relacionan con asegurar las condiciones necesarias para que todos los agentes de la comunidad educativa tengan claridad y se comprometan activamente en hacer posible que todos los alumnos aprendan y desarrollen al máximo los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que busca desarrollar el plan y programas de estudios. López (1998) puntualiza que el director es un protagonista fundamental en el ejercicio de gestión, es quien necesita tener la visión del cambio en la cultura escolar para que pueda propiciar un clima favorable a los procesos educativos. Tiene muchas posibilidades de diseñar un nuevo escenario que se caracterice por una nueva forma de concebir la vida académica de la escuela, un trabajo grupal organizado en pos de las metas, un ambiente estimulante de trabajo en donde el profesor encuentre triunfos profesionales y se sienta satisfecho al trabajar en esa escuela en especial, alumnos que encuentren en sus profesores una guía eficaz que los apoyará fundamentalmente en el éxito de sus estudios. Elizondo (2006a, p. 99) considera que “la gestión escolar no puede darse de manera aislada”, concluye en una meta común, donde su primer objetivo a alcanzar es modificar sustancialmente la cultura escolar, a través de cuatro dimensiones: política – educativa, académica, administrativa y social-comunitaria. La educación actual tiene necesidad, según De Vicente (2001) de una gestión con un liderazgo que impulse la renovación y el cambio de la cultura de la escuela, la implicación de la comunidad escolar en los proyectos de mejora, la participación de los agentes educativos en la toma de decisiones.

En suma, López (1997) afirma que la dirección escolar se ha convertido en una función multidimensional que se despliega sobre una pluralidad notable de tareas y que exige, de sus protagonistas un amplio repertorio de competencias; un director escolar deberá desenvolverse con cierta soltura en los ámbitos educativo, legislativo, administrativo, de gestión de recursos materiales, humanos, de relaciones públicas, de comunicación oral y escrita, de organización, de resolución de conflictos, entre otras.

## **1.1 Normatividad y gestión escolar**

Un directivo de educación básica debe conocer el marco jurídico según el cual debe operar el plantel a su cargo, así lo considera Elizondo (2001a) puesto que ese mismo define sus funciones y facultades, así como los derechos de quienes intervienen en el proceso educativo. No es posible tomar decisiones en un plantel, sin considerar la normatividad educativa previamente definida.

El Acuerdo No. 96 puntualiza que al director de la escuela primaria corresponde encauzar el funcionamiento general de la institución a su cargo dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones normativas en vigencia; así como acatar, difundir y hacer cumplir las disposiciones e instrucciones de la Secretaría de Educación Pública, emitidas a través de las autoridades competentes.

Por tanto, el director del plantel debe conocer y velar porque se cumplan las disposiciones que la Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación (DGAIR), emite respecto a las Normas de Control Escolar relativas a la Inscripción, Reinscripción, Acreditación y Certificación para Escuelas Primarias Oficiales y Particulares Incorporadas al Sistema Educativo Nacional que entran en vigor al iniciarse cada ciclo escolar; por tanto como ya se dijo anteriormente, es necesario que todo directivo conozca la base legal en que se sustenta el servicio educativo que la institución ofrece, para ello se requiere que entre otros documentos como parte de la normatividad vigente, el director conozca y aplique:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos Tercero y

Trigésimo Primero. Reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación del 12 de noviembre del 2002.

- Ley General de Educación, Diario Oficial de la Federación del 13 de julio de 1993. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación del 20 de junio de 2006.
- Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, Diario Oficial de la Federación del 29 de mayo de 2000.
- Ley General de las Personas con Discapacidad, Diario Oficial de la Federación del 10 de junio de 2005.
- Acuerdo número 96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, Diario Oficial de la Federación del 7 de diciembre de 1982.
- Acuerdo número 200 por el que se establecen Normas de Evaluación del Aprendizaje en Educación Primaria, Secundaria y Normal, Diario Oficial de la Federación del 19 de septiembre de 1994.
- Ley sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacionales, Diario Oficial de la Federación del 8 de febrero de 1984. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación del 2 de junio de 2006.
- Programa Nacional de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa, de septiembre de 2002.
- Acuerdo número 254 por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación primaria, Diario Oficial de la Federación del 26 de marzo de 1999.
- Acuerdo número 286 por el que se establecen los lineamientos que determinan las normas y criterios generales, a que se ajustarán la revalidación de estudios realizados en el extranjero y la equivalencia de estudios, así como los procedimientos por medio de los cuales se acreditarán conocimientos correspondientes a niveles educativos o grados escolares adquiridos en forma autodidacta, a través de la experiencia laboral o con base en el régimen de certificación referido a la formación para el trabajo, Diario Oficial de la Federación del 30 de octubre de 2000.

La normatividad, dice Elizondo (2001a, p. 58) “define la educación, sus objetivos y los procesos para lograrla”; el uso racional de ella, hace que los miembros de la comunidad educativa observen la congruencia entre la norma y los fines educativos de la institución, coadyuva a una mejor integración entre ellos y además legitiman la autoridad del directivo; en suma, la normatividad debe verse como expresión y parte de la política educativa que todo director debe conocer, entender y aplicar, ya que su acción no es ajena al contexto nacional o regional, ni puede realizarse desde una perspectiva personal.

Por otra parte, como dice Pozner (1997) ser directivo, o integrante del equipo directivo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de esa institución, además de tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando todos los elementos que le dan fundamento como organización; en este sentido, la gestión escolar viene a ser la dirección participativa de la escuela donde la toma de decisiones a nivel local respecto a los procesos educativos implica al personal de la institución. Así pues, la gestión escolar establece las bases para que los procesos pedagógicos se desarrollen con calidad y con la participación de toda la comunidad educativa; en ese contexto, un director escolar efectivo es la clave para dinamizar los procesos escolares.

La gestión escolar, puntualiza Elizondo (2001a) atiende cuatro puntos centrales para alcanzar el mejor funcionamiento de las escuelas, a saber: aspectos sociales y organizacionales, diseño y operación de proyectos de trabajo puesto que la base de la gestión escolar es la planeación, el manejo del sistema, donde liderazgo, calidad y productividad juegan un papel primordial y las herramientas y técnicas acordes con el manejo del sistema, donde se requiere buscar nuevos procesos de trabajo que respondan a las demandas de la vida del hombre.

Terán (s/f) considera que la adopción de maneras específicas en que las instituciones se organizan y conducen para cumplir sus propósitos, es el rasgo fundamental de la gestión escolar; ella representa la forma alterna de asumir la dirección de la escuela y donde se incluye en términos organizacionales la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo, la participación colegiada de sus comunidades, la transformación de la políticas educativas en actividades concretas y programáticas, el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer

escolar, el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido académico claro, del mismo modo, la preparación y actualización del cuerpo directivo como medio para alcanzar una visión organizacional y una administración competente.

Además, la gestión escolar de calidad se ocupa del entorno adecuado donde conviven profesores y alumnos: salones, oficinas, canchas, laboratorios e instalaciones limpias, bien iluminadas, con la infraestructura y el equipo apropiado, con los materiales didácticos suficientes y pertinentes. Este buen ambiente escolar, agrega Terán (s/f, p. 2), “si bien no garantiza la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, sí contribuye a su materialización como cultura escolar”. En suma, sólo con altos niveles de participación y compromiso por parte de la comunidad escolar, se puede alcanzar una gestión escolar efectiva, sin embargo, es innegable el decisivo papel del equipo directivo para coordinarla; por ello, la imperante necesidad de su formación y profesionalización como rasgo sobresaliente que mejorará la organización y dirección de las instituciones, pues sólo en la medida que los directores sean efectivos en la gestión, sus centros educativos también lo serán. Finalmente, Elizondo (2001a) juzga que la gestión escolar es autónoma, porque da a la escuela la posibilidad de decidir sus quehaceres; es cohesiva, busca la unidad de las partes, y crea identidad, flexible porque permite actuar libremente a todos los sujetos; adaptable, da respuesta a cualquier problema educativo y heterodoxa pues sus respuestas siempre son singulares y ajenas a lo rutinario y conocido.

## **2 La dirección de centros escolares**

La dirección escolar efectiva es el proceso organizado, planificado y participativo a través del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal forma que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de alcanzar mejores aprendizajes; MINED (2008). Por tal, una buena dirección escolar es aquella que contagia a su comunidad educativa para ir en pos de los aprendizajes de los alumnos, que transmite pasión, que plasma los objetivos y el sentido de éstos en todo quehacer educativo, además que establece un clima de confianza y trabajo porque todos, absolutamente todos, comparten una intencionalidad pedagógica. De Vicente (2001) dice que el director es quien de forma más intensa puede incidir en la mejora de la escuela. Su figura puede en muchos casos acrecentar la mejora,

su liderazgo marca la diferencia en el aprendizaje de los estudiantes, aunque sin duda bajo determinadas condiciones; su liderazgo es un elemento imprescindible para el desarrollo de la institución y de su personal. Lorenzo (1994) reconoce que el papel del director es fundamental y decisivo en relación con el cambio e innovación; lo concibe como un profesional crítico, reflexivo, colaborador e investigador en y sobre su práctica.

## **2.1 Importancia de la dirección**

La dirección escolar tiene un papel determinante en la gestión escolar efectiva, entendida como la que logra y es garante de que los alumnos aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida; Plan de Estudios, Educación Primaria, Básica, (2009); la dirección escolar deber estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo y con la generación de condiciones enfocadas en mejorar el proceso de aprendizaje de los educandos.

Por eso, el papel de la dirección del plantel es sumamente importante para lograr que la gestión escolar sea efectiva sobre todo en lo concerniente a la gerenciación y administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura, buscando siempre que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida. De Vicente (2001) agrega, los buenos directores deben ser gestores bien organizados, artistas y líderes apasionados; deben tener dos papeles: líder y administrador. Como líderes alimentan la visión que expresa los valores fundamentales de la escuela; como administradores, desarrollan las estructuras y políticas que institucionalizan la visión. Los directores escolares como administradores de programas de supervisión, proporcionan liderazgo y dirección desarrollando y apoyando la misión del programa y los objetivos de la supervisión.

Al destacar la importancia de la función directiva, citan García, Esquivel y Ramírez (2008), también se precisa la necesidad de diseñar y organizar propuestas de formación orientadas a mejorar y fortalecer las capacidades de los directivos como piezas fundamentales dentro del sistema educativo; sólo así el director estará en condiciones de responder a las demandas del contexto, puesto que desarrollará un conjunto de

competencias y adquirirá herramientas teórico - prácticas que le permitan convertirse en un sujeto crítico, capaz de solucionar los problemas que enfrenta ordinariamente.

González (2003) recuerda que en la literatura sobre el cambio educativo se destaca la figura del director como una de las claves en éxito de los procesos de cambio y mejora de los centros escolares; incluso comenta que para algunos autores la clave para lograr buenas escuelas está en el liderazgo de los directivos; Fullan (citado por González, 2003) señala que la dirección y el liderazgo son procesos necesarios en las dinámicas de cambio y mejora, que ambos son difíciles de separar pues se solapan, y que el liderazgo es particularmente relevante, dado que siempre habrá de hacerse frente a problemas para los que no hay soluciones fáciles; él mismo afirma que no conoce ninguna escuela que progrese y que no tenga al frente a un director capacitado para dirigir la reforma, además clarifica que la mejora escolar es un fenómeno organizativo donde el director, como responsable, es la clave para el éxito o el fracaso.

De Vicente (2001) señala que el director debe ser profesional, con experiencia docente y en otros cargos directivos, capaz de ejercer liderazgo educativo, con independencia de criterios en su acción/gestión, elegido objetivamente como contextual y profesionalmente más idóneos y con una capacidad profesional basada en los principios de identidad, logro, motivación, interacción, control de resultados y orientación/asesoramiento. Debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro escolar, además de gozar de la confianza de los miembros de la comunidad educativa; debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.

Zatarain (2008) afirma que la parte brillante de la dirección escolar es que el directivo tiene talento, conocimientos, habilidades y competencias para conducir los destinos y objetivos de la escuela, además, todos los directivos han sido maestros frente a grupo, por otra parte, manejan eficazmente las competencias necesarias para el ejercicio de la función; saben mandar, escuchar y dialogar; coordinan el área administrativa y de control escolar, reciben y atienden a las asociaciones de padres de familia, visitan los salones de clase, entienden las dificultades de los docentes y les orientan para que la

calidad y el proyecto de mejora sean viables; en suma, velan por la salud física y mental de los estudiantes, asumiendo la práctica de los valores importantes como estilo de vida.

Sin embargo, enfatiza Zatarain (2008) también existen las voces críticas de la función directiva; cuando el director es desorganizado, hace un uso poco eficiente del tiempo o hace mal uso de los recursos; muchas veces la erosión de las relaciones humanas, los conflictos internos y subgrupos políticos son consecuencia de una práctica directiva ineficiente, es poco preparado, incapaz de desempeñar con eficacia su liderazgo académico, no es buen observador o no coordina eficientemente el grupo de trabajo.

Por su parte, Serrano (2008) señala que para lograr una dirección escolar efectiva, además de buenos deseos, grandes ambiciones y rudimentarias concepciones acerca de la cuestión directiva, se requiere de una formación inicial específica en procesos de dirección escolar. Destaca que la formación de directivos escolares en México es casi nula y aunque se han dado casos esporádicos de preocupación por la misma, representan un segmento poco significativo; lo que más se puede destacar es el Primer Curso Nacional para Directivos de Primaria por parte del PRONAP, que si bien está dirigido a directores ya nombrados, abona a mejorar la administración y gestión de las instituciones.

Davis y Thomas (1999) plantean que la buena dirección escolar se identifica porque:

- La oficina del director se mantiene abierta, las reuniones son ampliadas y se fundamentan en el diálogo abierto y sincero.
- Los docentes tienen metas altas y las explicitan, además depositan la confianza en los estudiantes.
- Los alumnos conocen perfectamente lo que los docentes esperan de ellos.
- Se promueve el cumplimiento de las responsabilidades y se sanciona el incumplimiento de las mismas.
- Las evaluaciones de aprendizaje, institucionales y docentes son transparentes y claras, se analizan resultados colectivos en grupo y los resultados individuales en privado.

- Los resultados académicos colectivos de los alumnos se publican y se informan a la comunidad.
- Se trabaja en un ambiente de respeto a los derechos, pero también se asumen deberes.
- Hay un ambiente físico y social agradable que favorece la convivencia y los aprendizajes.
- Se involucra a los padres de familia en los diferentes procesos que se desarrollan en la institución educativa.
- Las planificaciones son cuadernos abiertos, admiten sugerencias y toleran críticas.
- Las normas de convivencia y participación se determinan en colegiado.
- Las debilidades se reconocen como una oportunidad de crecimiento, donde pedir ayuda o asesoría es un acto de desarrollo profesional.
- Se practica la rendición de cuentas.

Los actores que ejercen la práctica directiva, prosigue Zatarain (2008) anteriormente citado, requieren apostar a una ruta de autoformación y de aprovechamiento de las oportunidades de profesionalización que el sistema ofrece, sólo así se logrará el fortalecimiento del código ético y del liderazgo para hacer una dirección escolar eficaz centrada en procesos y resultados, sobre todo con una visión humanista y de alto compromiso social. De esta forma, la práctica directiva mejora y adquiere mayor importancia, sobre todo si se dan nuevas áreas de oportunidad para seguir aprendiendo el oficio de dirigir escuelas.

## **2.2 El plantel y la supervisión escolar de zona**

La función de los supervisores, señala Elizondo (2001a, p. 128), se encamina “a realizar actividades de organización, coordinación, promoción, gestoría y toma de decisiones, que están en función de los principios educativos, las necesidades de las comunidades educativas y las prioridades de atención y servicio de la población escolar”.

Además, una tarea importante de la supervisión escolar, prosigue Elizondo (2001a), es integrar de forma organizada a todos los miembros de la comunidad educativa, de tal manera que la política y la filosofía educativas se articulen con los objetivos sociales que se

le han asignado; tarea que no se reduce al correcto manejo de documentación e información entre escuelas y dependencias educativas, sino que tiene que ver con: inducir a los docentes a apropiarse del plan y de los programas nacionales del nivel educativo en el que se desempeñan; contribuir a que los maestros adquieran la información y las destrezas necesarias para ejecutarlos; guiar y orientar el trabajo docente y directivo para que el proceso enseñanza-aprendizaje sea más eficiente y eficaz, dentro y fuera del salón de clases; propiciar una mayor relación entre la escuela y la comunidad; orientar a directivos y docentes sobre la organización y administración escolares. El manual del supervisor del plantel de educación primaria, SEP (1987) indica que para coadyuvar al logro de los objetivos educativos relativos a la escuela primaria, existe un órgano de apoyo que es la supervisión de zona, ésta funciona como canal de enlace para facilitar las relaciones entre el plantel y la Secretaría de Educación Pública; tiene como función principal orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa, como elemento del cambio social.

La supervisión de zona constituye el enlace para retroalimentar y coordinar las funciones y actividades entre las áreas normativas, administrativas y los planteles escolares a fin de dirigir y controlar el funcionamiento integral del servicio educativo de este nivel. Dicho enlace permite en sentido ascendente que la toma de decisiones por parte de las autoridades responda a las necesidades de la comunidad escolar, y en sentido descendente que la orientación y asesoría a directivos y docentes, promuevan el mejoramiento de la calidad de la educación.

La función de la supervisión escolar, requiere un proceso dinámico e integral con una visión totalizadora sobre el quehacer educativo de la zona escolar a fin de que el supervisor seleccione los elementos necesarios para orientar a la comunidad educativa hacia los cambios que propicien el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, igualmente que promueva, organice, estimule y verifique las actividades educativas de todos los elementos involucrados, propiciando un ambiente de respeto y cooperación. Para ello sus actividades se orientan principalmente hacia seis tipos, a saber: de enlace, de promoción, de orientación, de asesoría, de verificación y de evaluación.

## **2.3 Definición, propósito y funciones generales del director del plantel de educación primaria**

El director de la escuela de educación primaria, dice el Acuerdo 96 de la SEP (1982, Cap. IV, artículo 14), “es aquella persona designada o autorizada por la Secretaría de Educación Pública, para ser la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos”; es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos que señala la Secretaría de Educación Pública.

El propósito de este puesto, según lo que cita el Manual del director del plantel de educación primaria, SEP (1987), “es administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría”. En palabras de Boyett y Boyett (2004) el sistema demanda, directivos líderes que sean capaces de marcar líneas claras para la organización, que tengan la virtud de impulsarla hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos a través de la relación líder – seguidor, además del trabajo en equipo, aunado al logro de una comunicación y motivación efectiva, ya que sólo de este modo podrá transmitir, estimular y guiar a sus seguidores al cumplimiento de la misión organizacional.

El director del plantel de educación primaria, tiene las siguientes funciones generales:

1. Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la Secretaría de Educación Pública.
2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.
3. Dirigir y verificar, dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.

4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.

Además de estas funciones generales, el director tiene asignadas una serie de funciones específicas, que se encuentran clasificadas en diez materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo; estas funciones específicas son:

1. Planeación.
2. Técnico-pedagógica.
3. Organización Escolar.
4. Control Escolar.
5. Supervisión.
6. Extensión Educativa.
7. Servicios Asistenciales.
8. Recursos Humanos.
9. Recursos Materiales.
10. Recursos Financieros.

El perfil y características que el director debe reunir a fin de facilitar su labor son:

Escolaridad: Título de profesor de educación primaria.

Experiencia: Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.

Criterio: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

Iniciativa: Para crear y proponer opciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas.

Capacidad: Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad.

Boyett y Boyett (2004, p. 51) al respecto, consideran que “la tarea principal de todos los líderes es construir y mantener una sólida relación con los demás”; donde el liderazgo requiere amor así como servicio y entrega. Además nos ofrecen un cuadro comparativo presentado en la tabla 1, cuya fuente es 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; donde se hace hincapié en los diferentes papeles, responsabilidades y/o características que los directivos y líderes manifiestan al momento de desempeñar su función. Puntualizado desde las aseveraciones de Münch et al (2010, p. 149), “las personas que ocupen una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes”, entre las que se pueden destacar: amor a la educación, visión, vocación de servicio, creatividad, sinceridad, justicia y lealtad, optimismo, humildad, sentido común, así como amplios conocimientos en: educación, administración y humanísticos.

Tabla 1

Rasgos distintivos del desempeño de los directivos y líderes.

<b>Directivos</b>	<b>Líderes</b>
Hacen correctamente las cosas	Hacen las cosas correctas
Se interesan por la eficiencia	Se interesan por la eficacia
Administran	Innovan
Mantienen	Desarrollan
Se centran en los programas y las estructuras	Se centran en las personas
Confían en el control	Confían en la confianza
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas	Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos
Tienen una visión a corto plazo	Tienen una visión a largo plazo
Preguntan cómo y dónde	Preguntan qué y por qué
Aceptan el statu quo	Desafían al statu quo
Se centran en el presente	Se centran en el futuro
Tienen su mirada en el mínimo aceptable	Tienen su mirada en el horizonte
Desarrollan procesos y horarios detalladamente	Desarrollan visiones y estrategias
Buscan la previsibilidad y el orden	Buscan el cambio
Evitan riesgos	Toman riesgos
Motivan a la gente a ajustarse a las normas	Incitan a la gente a cambiar
Utilizan la influencia de posición –a- posición (superior a subordinado)	Utilizan la influencia de persona –a- persona
Necesitan que otros obedezcan	Incitan a los otros para que les sigan
Funcionan bajo normas organizaciones, regulaciones, políticas y procedimientos	Funcionan al margen de normas, regulaciones, política y procedimientos
Les han dado el puesto	Toman la iniciativa de liderar

## 2.4 La escuela primaria y la relación con los padres de familia

De Vicente (2001) considera que el proceso de apertura a la escuela es con la intención de alcanzar una educación que impulse una participación comprometida, favorecedora de las relaciones del centro educativo con la sociedad; además, se necesitan directores que promuevan una cultura de participación e implicación en los proyectos que promueva el centro, fomentando las iniciativas surgidas en el claustro y fuera de él. Por otra parte, también es bueno considerar que la apertura a la comunidad pasa por un conocimiento y el saber gestionar la autonomía del centro, es preciso por tanto, recuperar en las escuelas el valor de la participación. Fullan y Hargreaves (2000, pp. 12-13) afirman que los rasgos de una nueva escuela pública es donde se reconoce el interés y el derecho de los padres de familia en la tarea educativa y se establecen mecanismos para involucrarlos en la misma, juzgan que:

“Construir una nueva relación entre la escuela y los padres es una tarea difícil, no sólo por la diversidad de opiniones que ellos tienen respecto a la escuela y los maestros, sino porque se trata de establecer nuevas reglas que faciliten la colaboración, sobre la base de que cada uno realice la tarea que le corresponde; ... una nueva escuela reconoce el derecho de los padres a la información acerca del trabajo realizado en ella, acepta que su interés es legítimo y los involucra como aliados en la tarea educativa, especialmente en asuntos que les corresponden: el cuidado de la salud física y mental de los niños, el establecimiento de un ambiente familiar que fomente la seguridad y la confianza de cada niño, el interés por lo que los niños hacen en la escuela”.

Los padres de familia se organizan con el fin de coadyuvar en el mejoramiento y conservación de las instalaciones, mobiliario y equipo del plantel, así como para promover acciones en beneficio del trabajo escolar. Las Asociaciones de Padres de Familia son un mecanismo de apoyo esencial para la formación integral del educando, en virtud de que por medio de ella puede motivarse a los padres de los alumnos, a fin de que se interesen en el aprovechamiento de sus hijos y procuren los cuidados, alimentación y vestido necesarios para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Antúnez (2004, p.179) afirma que: “los docentes y los directivos comparten con las familias el compromiso de educar a los alumnos”, por tanto, prosigue, las familias tienen el derecho a interesarse en el proceso educativo que siguen sus hijos en la escuela y a participar en él, porque los padres son

capaces de realizar actos más importantes por sus hijos más allá de apoyar la justa reivindicación, ayudar económicamente o estar presentes en las celebraciones festivas; en suma, las familias, pueden participar en el proceso educativo de sus hijos de formas más relevantes y motivadoras. Elizondo (2006a, p. 101) dice que: “entre familia y educación debe existir un puente indestructible que la gestión escolar debe coadyuvar a construir y consolidar”.

El documento normativo que describe la relación que existe entre el plantel y los padres de familia, está manifiesto en el Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia publicado en el Diario Oficial de la Federación del 2 de abril de 1980; en él se estipula el objeto de la creación de este órgano para representar ante las autoridades escolares los intereses que, en materia educativa, sean comunes a los asociados, con el fin de colaborar en el mejoramiento general de la comunidad escolar; también señala que las asociaciones representarán a los padres de familia, tutores y a quienes ejerzan la patria potestad, además tratarán sus problemas, propuestas de soluciones y ofertas de colaboración con los respectivos directores de las escuelas, supervisores escolares y con las asociaciones estatales a que pertenezcan.

El reglamento antes mencionado expresa en el artículo 6º las atribuciones de las Asociaciones de Padres de Familia entre las que destaca:

- a) Colaborar con las autoridades e instituciones educativas en las actividades que estas realicen.
- b) Proponer y promover, en coordinación con los directores de las escuelas y, en su caso, con las autoridades escolares y educativas, las acciones y obras necesarias para el mejoramiento de los establecimientos escolares y de su funcionamiento.
- c) Reunir fondos con aportaciones voluntarias de sus miembros para los fines propios de las asociaciones.
- d) Fomentar las relaciones entre los maestros, los alumnos y los propios padres de familia, para un mejor aprovechamiento de los educandos y el cumplimiento de los planes y programas educativos.

Estas atribuciones y otras más que señala el citado reglamento, se ejercerán en forma coordinada con los directores de las escuelas o las autoridades escolares y educativas competentes, y requerirán de su acuerdo expreso para toda actividad que se comprenda entre las funciones y responsabilidades exclusivas que las citadas autoridades tienen a su cargo. Por su parte, el director del plantel facilitará el cumplimiento oportuno de la Asociación a través de acciones como:

- a) Proporcionar a la Asociación de Padres de Familia la información que requiera para colaborar en las actividades socio-culturales tendientes a procurar el beneficio de la comunidad educativa.
- b) Motivar a los padres de familia, por conducto de la asociación, para que auxilien a sus hijos en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje brindándoles orientación en las tareas escolares, participando en los eventos cívico-culturales y asegurándoles, en lo posible, alimentación, vestido y vivienda adecuados.
- c) Orientar a los padres de familia, por medio de la asociación, en lo relativo a la administración del tiempo libre de que gocen los educandos.
- d) Establecer canales de comunicación adecuados con la Asociación de Padres de Familia, a fin de fomentar su participación en la solución de los problemas relacionados con las necesidades de conservación y mantenimiento del plantel para su mejor funcionamiento.
- e) Efectuar reuniones periódicas con ellos, para dar a conocer los avances de los trabajos que se estén realizando con respecto a la conservación y mantenimiento del plantel.
- f) Motivarlos para que, mediante el desarrollo de sus actividades, se promuevan las relaciones entre los maestros, alumnos y padres de familia.
- g) Mantener informados a los padres de familia, en términos generales, de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela y definir su participación en el desarrollo integral de los educandos.

Vale considerar que es tarea del directivo escolar conocer en primera instancia, como señala Isaacs (2004), las áreas de actividad y las tareas típicas que hacen referencia a los procedimientos y a las maneras en que se pueden perseguir los objetivos permanentes,

porque sólo desde esta óptica, considerará el valor de la participación de los padres de familia y de esta forma, como dice Elizondo (2001b) permitirá a todas las partes trabajar en conjunto en forma productiva y cálida.

### **3 Escuelas eficaces**

Dávalos (s/f) define a la escuela eficaz, como aquella institución en donde todos se sienten involucrados en el aprendizaje y el rendimiento, donde existen grandes expectativas, y la mejora educativa es una preocupación constante.

En las investigaciones acerca de la escuela eficaz y la enseñanza eficaz se señalan como principal criterio de eficacia el de un rendimiento elevado de lectura y/o matemáticas, Rey y Santamaría (2000) comentan que las escuelas eficaces miden la eficacia en términos de resultados académicos; sin embargo, Davis y Thomas (1999) hacen alusión a otra de las revoluciones de la educación respecto a la eficacia, donde se remarca el interés creciente por enseñar habilidades de razonamiento tales como creatividad, resolución de problemas, pensamiento crítico, habilidades de aplicación, análisis, síntesis, buena ciudadanía, independencia, motivación académica, relaciones interpersonales y la reflexión sobre los valores y la moralidad; de igual forma, los autores anteriormente citados comentan que otra de las metas legítimas de la escuela eficaz pueden ser el diseño de condiciones educativas óptimas para grupos especiales de población tales como los retrasados, los de aprendizaje lento, aquéllos con problemas emotivos, los que requieren una educación, los minusválidos y los superdotados, es decir, de todos aquellos alumnos con capacidades diferentes.

Rey y Santamaría (2000) indican que en las escuelas eficaces se incrementa el tiempo de aprendizaje activo, poniendo el acento en la práctica y el trabajo del alumno; por su parte, De Vicente (2001) considera que todas las personas que laboran en un plantel educativo han de experimentar la necesidad de que todos los miembros de la institución tengan una concepción común sobre el centro, el currículo, el aula y el proceso de enseñanza que permita que todos los alumnos, independientemente de sus características sociales y personales, adquieran los objetivos y contenidos planteados en el currículo

común y flexible, se trata de la creación de una cultura escolar que apueste por una escuela inclusiva.

Davis y Thomas (1999) citando el Programa Nacional de Reconocimiento Escolar señalan los siguientes indicadores de la escuela eficaz:

- Mejora de las puntuaciones obtenidas
- Mejor nivel de asistencia a clase
- Incremento generalizado de la cantidad de trabajo escrito y de deberes a realizar en casa
- La participación de los padres y de la comunidad
- La participación de los estudiantes en actividades extracurriculares
- Premios y reconocimientos otorgados a alumnos y profesores
- Calidad del apoyo prestado a los estudiantes con necesidades especiales

Finalmente, De Vicente (2001) dice que las escuelas verdaderamente efectivas son aquellas que cuentan con un pacto claramente compartido, que articula los valores fundamentales de la escuela y proporcionan unas normas por las que se juzgarán las acciones. Elizondo (2001b, p. 105), señala que “el directivo que desee ser un líder eficaz deberá planificar, teniendo en cuenta al menos los siguientes tres elementos: estrategia, oportunidad y poder”, la estrategia referida a lo que planea hacer, cómo llevarlo a cabo y la secuencia de la misma, oportunidad para considerar el momento de actuar y poder, recordando que el directivo ejerce su liderazgo en el marco de una institución y su poder para dirigir está limitado por las realidades de la vida institucional. A su vez, Boyett y Boyett (2004) consideran que la gestión de la efectividad, enseña a los directores a dirigir el comportamiento y a utilizar incentivos de desempeño o efectividad.

### **3.1 Elementos característicos de la escuela eficaz**

Entre las características de las escuelas eficaces, Bermesolo (2007) destaca las siguientes:

- Liderazgo educacional decidido de parte de los directivos, quienes se sienten comprometidos con los objetivos de la institución.

- Clima disciplinado, ordenado, en el cual los alumnos están conscientes de las exigencias de orden.
- Altas expectativas de que los alumnos puedan rendir.
- Evaluación sistemática del rendimiento.
- Consideración del logro de destrezas básicas para una estimación importante de los resultados.

López (1997) pondera en las escuelas eficaces el papel decisivo que juegan las interacciones entre los diferentes subsistemas que componen la escuela: dirección, profesores, alumnos; y de éstos con el entorno propio de la institución escolar, padres y autoridades educativas. El liderazgo del director, las elevadas expectativas y el clima académico de la escuela aparecen como elementos fundamentales de la eficacia de la escuela, junto con unas prácticas específicas de gestión y de enseñanza favorables, que estimulan las actitudes académicas y la participación; Alvariño et al (2000) al respecto juzgan que las escuelas efectivas demandan una buena gestión como elemento clave para el éxito del establecimiento educativo, a su vez, ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción de la institución, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de las tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales, en suma, en la calidad de los procesos educacionales.

Dávalos (s/f) ofrece otras características de las escuelas eficaces comentando que diversos investigadores las han constatado:

- Una buena práctica de gestión del salón de clases. Característica relacionada con el trabajo del profesor competente dentro del aula.
- Una intensa dedicación a lo académico. La escuela como lugar donde el propósito principal es educarse y aprender; donde el tiempo está dedicado a actividades intencionadas de carácter formativo y académico.
- Seguimiento y evaluación del progreso del alumno. Una acción conjunta del profesor y el alumno, en el cual éste adquiere el nivel de responsabilidad que le toca

en el aprendizaje; el profesor utiliza los medios adecuados para una evaluación permanente y formativa, tanto del aprendizaje como de su desempeño docente.

- Mejora del proceso enseñanza-aprendizaje como prioridad de la escuela. Supone establecer metas y propósitos acordes con la misión, visión y valores de la escuela.
- Claridad de objetivos y metas. Cuando todos conocen los objetivos y metas pueden empeñar sus recursos, habilidades y conocimientos en el logro de los mismos.

A su vez, López (1997) señala las siguientes características fundamentales que comparten las escuelas eficaces:

- Un conjunto de objetivos básicos, bien definidos, alcanzables y compartidos por los profesores.
- Un conjunto de normas y de valores institucionales respetados por todos y dirigidos hacia la consecución de los fines y de los objetivos básicos de la escuela.
- Un liderazgo efectivo por parte del director capaz de generar un clima cooperativo y de orientar con visión y energía tanto a los alumnos como a los profesores hacia la mejora de las actividades y de los rendimientos.
- Una elevada participación del profesorado en las decisiones de índole didáctica. Los profesores son considerados por la escuela como profesionales expertos.
- Una destacada estabilidad del profesorado que genera un clima de orden y favorece el compromiso personal con la institución.
- Un programa efectivo de formación y de desarrollo del personal orientado no sólo a mejorar las competencias profesionales para implementar el proyecto de la escuela, sino también a estimular expectativas, actitudes y conductas positivas para el progreso de la institución.
- Un clima de reconocimiento, de motivación y de refuerzo tanto de la dirección hacia los profesores como de éstos hacia los alumnos mediante la valoración de sus logros, la aceptación de sus ideas y la exaltación del buen rendimiento académico.
- Un clima escolar ordenado, que permite que profesores y alumnos se concentren sin distracciones ni perturbaciones en sus respectivas tareas. La disciplina se aplica con firmeza y justicia en un ambiente de confianza y de seguridad entre las personas.

- Una explotación máxima del tiempo real de aprendizaje, lo que supone una implicación activa y responsable de los alumnos en las tareas, una vinculación efectiva de éstas con los objetivos y una elevada tasa de éxitos. Las interrupciones del proceso instructivo, sea por razones de disciplina sea por interferencias de otras actividades secundarias, son reducidas al máximo.
- Un grado de dificultad de las diferentes actividades escolares adecuado al nivel de desarrollo intelectual de los alumnos que permite a éstos conseguir buenos resultados.
- Un alto nivel de apoyo y de participación de los padres que se traduce no sólo en su disposición a colaborar con las actividades propias de la escuela, sino también en actuaciones dentro de sus propias casas, incidiendo sobre la motivación de los alumnos, aportándoles ayuda y reforzando, asimismo, la valoración de la institución escolar.
- Un indiscutible apoyo de las autoridades escolares correspondientes, facilitando el soporte financiero necesario, alentando los procesos fundamentales de mejora y orientando a la dirección en su calidad de guía de todos ellos.

### **3.2 El papel de los directores en las escuelas eficaces**

Hechinger (citado por Davis y Thomas, 1999), resalta que nunca ha visto una buena escuela con un mal director, ni una mala con uno bueno; sin embargo, se da cuenta cómo malas escuelas se convierten en buenas y lamentablemente cómo algunas destacadas se precipitaban rápidamente hacia su declive; en todos los casos, el auge o declive tiene suficiente relación con la calidad del director. Por su parte, García (citado por López, García y Slater, 2007), afirma que los directores eficaces son organizados, se relacionan con la comunidad y dirigen a través del ejemplo, sostiene que el éxito de éstos se relaciona con la identificación con el trabajo y con las relaciones armoniosas en la escuela; además, los directivos de este tipo de instituciones, tienen habilidades de gestión no sólo con el personal adscrito a su centro, sino con otras personalidades de la comunidad.

Dávalos (s/f) comenta que las mejores escuelas son aquellas en donde el director, desempeña un papel eficiente. Así mismo, define a una escuela eficaz como aquella en la

que todos se sienten involucrados en el aprendizaje y el rendimiento, donde existen grandes expectativas y la mejora educativa es una preocupación constante; además un liderazgo activo por parte del director es esencial para una escuela innovadora y de éxito, que involucra cada vez más a sus profesores, dándoles mayor participación en la toma de decisiones. De Vicente (2001) contempla que las escuelas son tan efectivas como el liderazgo que en ellas se proporciona. Se reconoce que las escuelas necesitan dirigentes que acepten y lideren el cambio de forma que puedan movilizar a toda la comunidad; los directores se constituyen en la clave para el crecimiento y el desarrollo de las escuelas, debiendo proporcionar un liderazgo efectivo. Rey y Santamaría (2000) nos dicen que los directores eficaces tienen una visión clara de lo que debe ser el centro y animan a trabajar en esa dirección a todos los profesores; ven cómo son las cosas y cómo deberían ser en términos realistas. Los autores anteriormente citados, además de López (1997), ofrecen algunas variables que definen al director eficaz:

- Establece un clima escolar que favorece el progreso hacia los objetivos y expectativas del centro, lo que significa que tiene la responsabilidad de crear un ambiente escolar seguro y ordenado, desarrollando unas normas claras y congruentes y favoreciendo su aceptación. Si es necesario, evitará que alguien intimide o rompa el clima de aprendizaje del centro.
- Tiene elevadas expectativas tanto sobre el rendimiento del alumno como del trabajo del profesorado. Está convencido de que todos los alumnos pueden aprender y trasmite este convencimiento a todos los profesores. Para este tipo de director, cada centro establece la diferencia entre éxito y fracaso escolar.
- Asume el liderazgo de instrucción, consistente en desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados para los alumnos acordes con lo deseado.
- Fomenta el uso eficaz del tiempo, observando si el profesor planifica sus clases, si comienza a su hora, si la enseñanza y el aprendizaje se desarrollan sin interrupción.
- Observa al profesor en el aula con ánimo constructivo y cuando es preciso, lo evalúa.

- Utiliza de forma creativa los recursos materiales y humanos.
- Es claro en la toma de decisiones, pero al mismo tiempo concede autonomía a los profesores a los que inviste de autoridad en lo referente al orden de su clase, el currículo, la instrucción, la planificación, la puesta en práctica de programas.
- Se considera a sí mismo como un gestor de expertos reconociendo la singularidad de cada profesor en su estilo y posibilitando diferentes estilos de enseñanza.
- Mantiene buenas relaciones con los profesores y con los padres de familia.
- Hace un seguimiento y evaluación continuada de los alumnos y utiliza la información para guiar la planificación docente.
- Controla y evalúa resultados del centro.

### **3.3 Características y competencias profesionales del director de una escuela eficaz**

Entre las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores de las escuelas eficaces que señalan Dávalos (s/f), así como Davis y Thomas (1999, p. 34), encontramos que:

- “Los directores eficientes tienen una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas y motivan a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión.”
- Tienen expectativas elevadas tanto del desempeño del alumno como del trabajo de los docentes.
- Observan a los profesores en el salón de clases y les ofrecen una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar los problemas y mejorar la enseñanza.
- Fomentan la utilización eficaz del tiempo de enseñanza y diseñan procedimientos para reducir al máximo las interrupciones.
- Emplean creativamente los recursos materiales y humanos.
- Dan seguimiento y evalúan continuamente el rendimiento colectivo de los alumnos, y emplean la información para guiar la planeación docente.

Dávalos (s/f) agrega que los directores eficientes tienen una visión congruente de lo que debiera ser la escuela, y en su trabajo diario se fijan como objetivo hacer realidad esa visión, les sirve de guía en las decisiones que deben tomar, luego traducen sus visiones en objetivos de la escuela y en expectativas sobre los profesores, alumnos y administrativos. Rutherford (citado por Davis y Thomas, 1999, p. 40), afirma que “cuando un director tiene una visión clara sobre el futuro de la escuela, la mayoría de los profesores se dan cuenta de ello y la aceptan”; además, los directores eficaces se empeñarán en manifestar la necesidad de mejorar continuamente, de alcanzar las metas propuestas y de involucrar a todos en esos propósitos; en suma, los directores eficientes desarrollan una visión de una escuela mejor y se comprometen con ella.

Cuando un director tiene una clara visión y altas expectativas, comenta Dávalos (s/f) trabaja por consolidar un clima o cultura organizacional manifestado en valores, normas, pautas ideológicas, creencias, objetivos e ideas sobre la organización, por tanto, la escuela, posee una cultura que es compartida por sus miembros; este clima académico se manifiesta en el compartir de profesores y alumnos; por otra parte, los directores contribuyen eficazmente a este compartir la cultura a través de sus actitudes, creencias, expectativas y actuaciones.

Los directores eficientes establecen un fuerte sentido de pertenencia a la comunidad, lo cual significa compartir la cultura y los valores, los objetivos, las altas expectativas en las posibilidades de los alumnos, así como en el desempeño del personal que lo posibilita, el reconocimiento del liderazgo y de la autoridad que lo acompaña.

Los directores eficientes creen firmemente en que aprender es el principal propósito por el cual los alumnos asisten a la escuela, así lo constató Blum (citado por Davis y Thomas, 1999), están convencidos de que los alumnos pueden aprender y de que la escuela establece la diferencia entre el éxito y el fracaso. Los directores pueden jugar un papel activo y personal en la mejora continua de la escuela y en el logro de sus metas educacionales a través de: transmitir expectativas de la posibilidad de logro, desarrollar planes permanentes de formación de los profesores, para hacerlos competentes en alcanzar las metas propuestas, involucrar a los padres de familia en el apoyo a los planes de mejora,

favorecer comportamientos adecuados por parte de los alumnos, incentivando su orientación educativa y estimulando su buena actuación.

Una de las funciones esenciales del director eficiente comenta Dávalos (s/f) es la de observar a los profesores en la clase y discutir con ellos la forma de abordar los problemas y de mejorar su enseñanza; evalúan y controlan el progreso de éstos y les ofrecen retroalimentación con posterioridad, así como el apoyo y ayuda necesarios para la mejora; conocen y saben aplicar los principios de la enseñanza y aprendizaje más actuales; no nacen con este conocimiento y competencia, los aprenden.

Davis y Thomas (1999, p.51) afirman que “los directores eficientes abordan los problemas desde una perspectiva altamente analítica, buscando las relaciones causa/efecto que puedan aportar soluciones”; saben involucrar a todos en el análisis de los problemas, su solución y en la toma de decisiones; además es importante que mantengan relaciones positivas entre el personal, alabando el buen trabajo y las capacidades de cada uno e interesándose por su bienestar personal; al respecto, Lorenzo (1994) dice que “el directivo debe ser un creador de sentidos y significados de las situaciones escolares para el resto de los compañeros”; o como lo afirma Isaacs (2004), el directivo de un centro educativo debe responsabilizarse del bien integral de todos sus miembros, a su vez, necesita contar con personas competentes que hayan interiorizado los valores institucionales y sobre todo, es consciente de que la riqueza de un centro educativo depende de que cada colaborador tenga la oportunidad de aportar a la comunidad lo que tiene de valioso; porque como señalan Good y Brophy (citados por López, García y Slater, 2007), los directores eficaces crean un sentimiento de comunidad, con valores, cultura y objetivos compartidos; además son profesores con gran competencia interpersonal y seguridad en sí mismos.

El liderazgo del director es el elemento singular más importante de la eficacia de la escuela, una escuela que cuenta con un director eficiente está encaminada a lograr la eficacia. Armendáriz (2005) considera que la idea de director eficaz está relacionada con las características de aquellas escuelas que elevan la calidad de los aprendizajes de los educandos y satisfacen los intereses y necesidades de la comunidad y por ende, el aumento de matrícula; considera que una de las características importantes que deberían cumplir los directores antes de serlo, es que deben ser docentes de aula destacados por su excelencia y

conocedores de distintos contextos; en consecuencia, debe ser un líder autónomo y conocedor de su entorno que responderá siempre a las necesidades e intereses de su comunidad y sabrá siempre dónde están sus fortalezas y debilidades; al respecto, De Vicente (2001) considera que el líder de una organización, está comprometido con sus cargas escolares: crecimiento de la matrícula, gestión y mantenimiento del edificio, compra de bienes muebles, conflictividad laboral, vulneración de los derechos elementales de los alumnos, espectáculos simulados desde el aula de informática, ultradesarrollo de los indicadores de rendimiento en áreas fundamentales. Todo ello lo construye bajo la tesis de que la vida en el centro escolar camina hacia una experiencia compartida por todos.

Las escuelas dirigidas de un modo eficaz, indica Juárez (s/f), pueden identificarse porque se observa un alto grado de acuerdo entre los profesores, directivos y padres de familia sobre la importancia del rendimiento académico, donde se tiene una alta expectativa respecto al trabajo de los profesores y el rendimiento de los alumnos como ya se dijo con anterioridad; además se observa formalidad en la administración, las reglas que se establecen son claras; también se observa una organización en torno a propósitos claramente establecidos, objetivos expresados en términos de metas precisas, limitadas en tiempo y evaluables en base a indicadores fácilmente manejables.

Otra característica digna de destacar es que, como dicen Davis y Thomas (1999, p. 53), “los directores eficientes son gente amable y de buen carácter, saben dejar sus cosas para ayudar a los profesores”, reconocen además, que los objetivos privados de los individuos afectarán directamente a los esfuerzos por alcanzar los objetivos públicos de la escuela.

### **3.4 Dirección, liderazgo y calidad en la educación**

De Vicente (2001) apunta que la educación en nuestros días intenta responder a las expectativas que manifiestan los ciudadanos, una educación que responda satisfactoriamente a los retos de la globalización y las nuevas tecnologías con una metodología global de intervención; en los centros educativos se le ha dado el nombre de Programa de Mejora Continua; y la palabra que engloba estas respuestas es: calidad.

Los modelos de gestión de calidad consideran el ejercicio de un cierto tipo de liderazgo como un factor básico de la calidad; Bass (citado por Cuevas y Díaz, s/f) descubre que la pieza clave del éxito de un centro docente es el liderazgo; y el tipo de liderazgo que él juzga más eficaz es el transformacional porque este tipo de liderazgo va unido consecuentemente a las investigaciones sobre calidad y mejora continua aplicadas a la educación. Ser líder, dicen Díaz y García (2008) es una elección personal de vida, que atrae y cautiva, pero que al mismo tiempo compromete; el líder es íntegro, trabaja incesantemente por un futuro mejor, con el que se compromete; va a la raíz y es un tenaz luchador de la dignidad humana; el líder podrá dirigir a otros en la medida en que posea las riendas de su propia vida, sólo así puede alguien destacar como el líder positivo que guía hacia la realización plena del ser y rechaza las ofertas que sitúan al hombre como herramienta de poder, puesto que el verdadero líder no se deja poseer por el poder, sino que lo posee y lo utiliza en pro del crecimiento de los otros.

Tanto Díaz y García (2008, p. 85), como Boyett y Boyett (2004), afirman que el líder no nace, se hace; Davis y Thomas (1999, p. 54) añaden que “los directores eficientes no nacen necesariamente con las habilidades y las características que les son propias”, sino que las pueden aprender; entonces, liderazgo tiene mucho que ver con iniciativa y actitud proactiva; por eso, los directivos deben dejar de ser gestores en el sentido tradicional y actuar como facilitadores capaces de prestar atención a las personas, puesto que el respeto absoluto al ser humano y el reconocimiento de la dignidad, que lleva a colocar como fin último de toda acción al hombre, será la única forma de que el liderazgo sea constructivo para la institución. Boyett y Boyett (2004) dicen que podemos aprender a liderar, de lo contrario no se ofrecerían tantos cursos sobre liderazgo si no hubiera algo que aprender, afirman que el liderazgo debe ser aprendido y puede ser aprendido; sin embargo, podemos aprender fácil y rápidamente las técnicas, las habilidades, las formas de comunicarnos y demás; dominar las teorías, las estrategias y las tácticas del liderazgo que se enseñan en cursos y seminarios, lo que no podemos adquirir fácilmente son los sentimientos, las intuiciones, las emociones, las sutilezas, los deseos, la empatía, la euforia que nos harán líderes. Pueden ayudar a ser mejor líder, pero no pueden ayudar a ser un líder si todavía no se es.

El potencial de liderazgo de una persona se ve favorecido si esta persona ha nacido con capacidades mentales y físicas razonablemente buenas, y si ha tenido en su infancia experiencias que lo han acercado al fuego del liderazgo.

La situación privilegiada del director con relación a los mecanismos de influencia y control organizativos, le convierte en el eje y centro de las miradas, siendo ese el motivo por el que se le suele identificar con el líder; por ello, dice Álvarez (citado por Cuevas y Díaz, s/f) la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo. Aunque a decir verdad, no es posible establecer un estilo ideal de liderazgo o director, ya que la actuación ha de adaptarse a muchas variables y contingencias; en la práctica no existen estilos directivos puros, así como tampoco existen estilos de dirección buenos o malos por antonomasia; sin embargo, es oportuno apuntar sobre lo que Rosen (citado por Lewis 2003) identifica como los ocho principios que los líderes deben practicar si desean que las personas lo sigan: visión, confianza, participación, aprendizaje, diversidad, creatividad, integridad y comunidad. El líder ha de saber analizar el presente, conocer el pasado y prever el futuro; en estos tres verbos se esconden las características, el tono y la intensidad de una acertada actuación como líder para mantener o cambiar la perspectiva, según se haya visualizado en términos más positivos o negativos.

Elizondo (2001b, p.66) define el liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo; el liderazgo que ejerza el director de la institución será el principal medio para llevar a la comunidad escolar y plantel en sí, a una verdadera transformación en el trabajo que allí se realiza con el fin de cumplir de la mejor forma con las metas y los objetivos educativos; a su vez, Heifetz (citado por Díaz y García 2009) define el liderazgo como la actividad de una persona que moviliza a personas para hacer algo, de esta forma, el líder puede ser entendido como alguien a quien seguimos a un lugar a donde no iríamos solos.

Lewis (2003) refiriéndose al líder dice que éste hace que otros quieran hacer algo que quiere que hagan; lo compara al arte de lograr que otros hagan algo que se está convencido que debe hacerse; también señala que el líder obtiene el compromiso de las personas. Burns (citado por Geis y Longás 2006) define el liderazgo como el proceso por el

cual los líderes inducen y animan a los seguidores a alcanzar ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones y expectativas de las dos partes: líderes y seguidores; a su vez, Hersey y Blanchard, igualmente (citados por Geis y Longás 2006, p. 130) se refieren al liderazgo, como “acción de unas personas sobre otras con la intención de influir sobre su conducta o sobre su pensamiento o manera de valorar las cosas”.

El director de un centro y su equipo, apuntan Rey y Santamaría (2000) deben infundir confianza y delegar competencias en el profesorado para tomar sus propias decisiones, aún sabiendo que existe la posibilidad de error en la toma de decisiones; deben saber que no existe aportación de error si se evita la toma de decisiones. La labor del directivo consistirá en actuar como colaborador, facilitador de la tarea de sus profesores, pero nunca como juez de ellos.

Por otra parte, hablar de calidad en educación presenta dificultades añadidas por su carácter subjetivo o político; para algunos la calidad educativa se limita a los resultados que obtiene la escuela, otros dan mayor importancia a los objetivos que se persiguen y a los procedimientos utilizados; incluso la interpretación de los resultados varía según los planteamientos ideológicos, lo cierto, dicen Rey y Santamaría (2000) la calidad la establecen los intereses y aspiraciones de los demandantes, con sus ideas, sentimientos, actitudes y necesidades; los mismos autores anteriormente citados ofrecen una serie de criterios que permiten juzgar que una educación es de calidad cuando:

- Diseña la educación y define sus objetivos a partir del contexto en que se inserta e incorpora en ellos aspectos de calidad.
- Todos los trabajadores se ponen al servicio de ese diseño educativo cuyo beneficiario final será el alumno, procurando desarrollar sus capacidades al máximo, en las mejores condiciones posibles y teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, medio familiar y aprendizajes previos.
- Consigue un alto grado de satisfacción de la comunidad escolar por su participación en el centro.
- Disminuye sus tasas de abandono y de fracaso escolar.
- Promueve el desarrollo personal de los docentes.

- Tiene en cuenta la diversidad de los alumnos y trabajo con todos, adaptándose a sus peculiaridades.

Finalmente, se reafirma lo que De La Torre (2008) propone: la calidad de la educación debe definir la formación del directivo escolar en tanto que éste deberá poseer las competencias laborales requeridas para crear las condiciones que orienten el quehacer educativo para cambiar su centro de trabajo, establecer o construir la mejora escolar para el logro educativo exitoso. Un proceso formativo cuyas características estriben en: ser diseñada para adultos, utilización de la infraestructura educativa y tecnológica disponible, basada en competencias, con claros procesos de seguimiento; sólo así el directivo conocerá qué se espera de él y en lo que se espera que se capacite.

### **3.5 Mejorar la escuela a través del liderazgo directivo y las metas institucionales**

Es indudable que el liderazgo directivo y las metas dentro de cada centro escolar, comenta Ortega (2008) serán dos de las armas más importantes para transformar dicha institución y hacer de ella, una escuela donde la calidad sea una representación de su trabajo cotidiano; el liderazgo directivo representa uno de los ejes más importantes de cambio, este liderazgo realizado por los directores, no únicamente se rige por sus características particulares, también por su capacidad de relacionarse con tres aspectos pilares de una escuela: sus metas, su visión y sus valores. Rey y Santamaría (2000, p. 37) señalan que “el equipo directivo debe ser el animador del entusiasmo y la mejora continua”, debe liderar la elaboración del diseño global del centro y gestionar su realización, así pues, lo que tiene que conseguir como líder es que el profesorado y demás personal, se sienta satisfecho del trabajo realizado sin necesidad de medir el tiempo que sus miembros dedican a la tarea; que todos se sientan valorados y apoyados, factor clave para que nadie escatime esfuerzos; entonces, el trabajo de un líder es conseguir la transformación de su organización, puntualiza Rey y Santamaría (2000) y convertirla en un instrumento eficaz, capaz de lograr sus objetivos.

Indiscutiblemente la importancia que se le otorga al papel que juega el directivo dentro de toda institución educativa, sobre todo en el tipo de liderazgo que ejerza y cómo lo

ejerza, considera, Ortega (2008) así como el lugar que ocupen las metas de la escuela dentro de este ejercicio, resulta trascendental para poder llegar y afirmar que el plantel educativo está en vías de una verdadera transformación de su quehacer, puesto que sólo al transformarlo la institución estará en la posibilidad de ofrecer una indispensable educación de calidad.

Con la literatura consultada se clarifica en gran parte cuál es el perfil del director eficaz en una institución educativa, desde luego se dista entre el deber ser y el ser puesto que no hay modelos acabados, ni perfiles únicos; sin embargo, queda claro que la función directiva conlleva muchas implicaciones que demandan preparación y actualización por parte de la persona que ejerce dicha función; aún más, el papel que desempeña es determinante no sólo para la buena marcha de la institución sino para el logro y satisfacción que la comunidad educativa tenga de la labor institucional. Para dar continuidad al presente documento que analiza el perfil del director de educación primaria y su relación con la efectividad institucional, en el siguiente capítulo se presenta la metodología que se utilizó para recabar la información en las tres escuelas primarias de la ciudad de Chilapa de Álvarez, Gro.

## Método

La presente investigación es un estudio de casos cuyo rasgo característico es el análisis cualitativo. Stake (2005, p. 11) señala que “el estudio de casos es un estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”, en él, el investigador cualitativo destaca las diferencias sutiles, la secuencia de los acontecimientos en su contexto, la globalidad de las situaciones personales. Yin (citado por Yacuzzi, s/f) dice que un estudio de casos es una investigación empírica que estudia fenómenos contemporáneos dentro de su contexto de la vida real, particularmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes; además, una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distinta en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación y también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.

Sosa (2006) destaca que el estudio de casos es una investigación para analizar el contexto y los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio, por lo que se considera también como un estudio intensivo de ejemplos seleccionados en los cuales el fenómeno no se aísla de su contexto; además agrega que el estudio de casos es la estrategia más adecuada cuando las cuestiones de investigación están relacionadas con el cómo y el por qué de algunos acontecimientos contemporáneos; por su parte, Yacuzzi (s/f) asegura que el estudio de casos estudia temas contemporáneos sobre los cuales el investigador no tiene control y responde a preguntas de tipo “cómo” y “por qué”.

Hernández, Fernández y Baptista (2008) señalan que el enfoque cualitativo, como lo es el estudio de casos, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Dichos autores señalan como características más relevantes en la investigación cualitativa:

- a) El investigador plantea un problema, sin embargo, no sigue un proceso claramente definido.

- b) Se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación.
- c) El investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa que ocurre; entonces se dice que, estas investigaciones se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas).
- d) No se prueban hipótesis, ya que éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.
- e) El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas; en definitiva, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales.
- f) El investigador utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades.
- g) El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad.
- h) Evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.
- i) Se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones.
- j) Postula que la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias realidades, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores. Por otra parte, es

importante tener en cuenta que son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y que estas realidades son las fuentes de datos.

- k) El investigador se introduce en las experiencias individuales de los participantes y construye el conocimiento siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado.
- l) No pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas, incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse.
- m) En suma, el enfoque cualitativo se define como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista e interpretativo.

Los estudios de casos expresan una modalidad de investigación narrativa que en mucho depende de la tensión entre la información obtenida y los intereses del investigador, SEP (2007) en esta línea los estudios de casos deben estar atentos a la dinámica de la escuela misma y construir su teoría a partir de los datos específicos. Conviene hacer mención de que en la investigación narrativa se hace mayor referencia a los procedimientos cualitativos, porque dan cuenta de la acción de los actores y detallan los elementos de los procesos, además, se consideran procedimientos que capturan datos de colectivos y no sólo de individuos, como fue el grupo de enfoque con padres de familia y alumnos. En las narrativas de los casos se realiza un esfuerzo por ser selectivos, sin embargo es oportuno destacar que las apreciaciones e interpretaciones del narrador pueden ser diferentes y hasta contrarias a las de algún protagonista.

El estudio de casos, afirma Yacuzzi (s/f) como método objetivo de búsqueda y análisis, intenta realizar inferencias válidas a partir del estudio detallado de acontecimientos que no se desarrollan en un laboratorio sino en el contexto de la vida social e institucional; sin embargo, se espera que brinde un conocimiento científico. Por otra parte, Stake (2005) señala que los investigadores en estudio de casos emplean el método de muestras, como método primordial para llegar a conocer un caso particular de forma extensiva e intensiva.

Recapitulando las ideas anteriormente planteadas se concluye que los diversos métodos de investigación social tienen ventajas y desventajas según el tipo de problema abordado y sus circunstancias. De acuerdo con el autor antes citado, en la decisión de qué método elegir deben considerarse tres condiciones: a) el tipo de pregunta de investigación que se busca responder, b) el control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia y, c) la edad del problema, dicho en otros términos, valorar si el problema es un asunto contemporáneo o un asunto histórico. Así tenemos que los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo “cómo” o “por qué”, ya que éstas son más explicativas y llevan fácilmente al estudio de casos, la historia y los experimentos, porque tratan con cadenas operativas que se desenvuelven en el tiempo, más que con frecuencias.

## **Participantes**

Desde el inicio de este reporte de investigación se menciona que los participantes en ésta, fueron miembros de comunidades educativas pertenecientes a tres escuelas primarias de la localidad de Chilapa de Álvarez, Gro., cuyas características eran similares en cuanto a tamaño, tipo de escuela y experiencia en la función directiva; dos de ellas pertenecientes al sistema federal y la otra de carácter estatal; en ellas los sujetos de investigación en cada una, fueron cinco, a saber:

Los directivos de las tres escuelas primarias, como sujetos primordiales de estudio, participaron 4 directivos, 3 titulares y un adjunto.

Los tres supervisores escolares de las zonas a las que pertenecen las instituciones.

Los docentes de las tres escuelas primarias a investigar. La mayoría tuvo disposición para colaborar en el proyecto; de los 70 docentes que laboran en las tres escuelas, 61 de ellos contestaron el instrumento de modo favorable, es decir un 87%; a saber, 23 docentes del caso 1, 20 del caso 2 y 18 del caso No. 3.

Alumnos de 5º y 6º grado, del curso 2008 – 2009. Tanto niñas como niños participaron en este grupo de investigación, la edad de ellos oscila entre los 11 y 14 años, por tanto sus opiniones son con mayor uso de razón. Participaron 304 alumnos de los 505

que cursan 5° o 6° grados; una muestra del 60%. En el caso No. 1 participaron 115 de los 209 que conforman el tercer ciclo de esta escuela primaria, en el caso No. 2, 102 niños contestaron el instrumento proporcionado y el caso No. 3 los participantes fueron 87 y como ya se citó en otro apartado, los docentes titulares de estos alumnos fueron los que designaron a los participantes.

Padres de familia de los alumnos de los grados antes citados. La proporción en cuanto a la participación de los padres de familia difiere de una escuela a otra de acuerdo a su realidad específica, en el caso No. 1 y 3 colaboraron 25 padres de familia de cada institución, sin embargo, en el caso No. 2, únicamente 8 participaron en el presente proyecto.

## **Instrumentos**

Amezcuca y Jiménez (1996) indican que en la investigación se buscan argumentos de juicio basados en el análisis de datos; sin embargo, los datos no existen por sí mismos, sino que éstos son el resultado de mediciones de la realidad, además se construyen utilizando técnicas e instrumentos de medida que permiten elaborar representaciones de la realidad.

Para la obtención de datos de la presente investigación, se consideraron los instrumentos proporcionados por la Dra. Kathryn Singh Wood Howe, quien coordina el proyecto de investigación general. Con el personal directivo fue la entrevista estructurada; (Apéndice A), a los supervisores, docentes y alumnos de 5° y 6° grados fue el cuestionario; (Apéndices B y C), también se entrevistó a un grupo de enfoque integrado por padres de familia. (Apéndice D).

## **Procedimientos**

Primeramente se localizó a las escuelas participantes en el proyecto a partir de la selección de 3 de las 12 primarias de la localidad; el criterio que determinó su inclusión fueron los lineamientos otorgados por la Dra. Kathryn Singh, coordinadora del proyecto perfil de los directores de escuela; de acuerdo a esta indicación se tomaron en consideración las características básicas de las instituciones de un mismo nivel educativo,

el tamaño en cuanto a población escolar y número de grupos, el tipo de escuela y la experiencia del director.

Una vez que se determinó qué escuelas participarían, fue a los directivos a quienes se invitó por escrito a participar en este estudio, (Apéndice H), en esta invitación se informó del objetivo del mismo y se aseguró que la información recabada tendría un manejo totalmente confidencial, así mismo se mencionó que el proyecto es parte de un estudio nacional. Al obtener los permisos para llevar a efecto la investigación, se acordó con las instituciones el modo y las fechas para recabar la información; a decir verdad, las tres escuelas primarias manifestaron mucha apertura para facilitar la obtención de datos; sin embargo y pese de haber acordado el tiempo y forma, en dos de las escuelas se fue aplazando la oportunidad para entrevistar a los sujetos participantes por los diversos eventos que se realizaron en los planteles.

En las tres escuelas el estudio dio inicio con la entrevista a los directivos, se procuró el ambiente más propicio en el afán de recabar datos fidedignos; el encuentro partió de la obtención de información general de la escuela donde el director ofreció los datos de la institución y de su experiencia docente; seguidamente se procedió a la entrevista estructurada proporcionada por la coordinadora del proyecto; en este tipo de entrevistas, dicen Hernández, Fernández y Baptista (2008, p. 597) “el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta; el instrumento prescribe qué ítems se preguntarán y en qué orden”.

En cuanto a los docentes, los directivos señalaron el día y hora para la aplicación del instrumento, así que a la llegada se informó la intención del mismo, se favoreció el ambiente de confianza y cordialidad, se entregó el cuestionario, se solicitó que lo leyeran atentamente y que hicieran todo tipo de preguntas respecto a la investigación, las indicaciones y las preguntas que no entendieran durante la contestación del mismo.

Con los alumnos de 5º y 6º grados, una vez que se tenía conocimiento del total de alumnos por grupo y grado y se informó respecto al % de participantes para el caso, fueron los mismos docentes titulares de dichos grupos quienes determinaron qué alumnos

participaran, en cada aula y con la presencia del profesor del grupo se procedió igual que con la planta docente.

En relación a los padres de familia, en dos escuelas primarias fue necesario estar presente varias mañanas a la hora de entrada de la escuela para solicitar la participación de ellos y si disponían de tiempo se realizaba la entrevista en algún área de la institución y con la misma dinámica de información que en los sujetos anteriores. En la otra primaria, al invitar a 3 padres de familia, ellos mismos se dieron a la tarea de convocar a otros, se organizaron e informaron qué día y hora hacían presencia en la escuela para participar en el proyecto; de este modo se constituyó como citan Hernández, Fernández y Baptista (2008), el grupo de enfoque como método de recolección de datos, éstos consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos, en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal.

Respecto a los supervisores escolares, el proceso de participación se complicó un poco, sólo uno de ellos estuvo disponible cuando se le solicitó, los otros dos a pesar de haber aceptado la invitación reprogramaron varias veces la cita y aunque sí se efectuó, los datos proporcionados fueron muy escasos en comparación con la supervisora que participó con oportunidad.

Finalmente, se recalca la importancia del estudio de casos, donde el investigador se relaciona y se encuentra con sujetos cuyas acciones y relaciones van a ser analizadas; además, trabajar en un caso es entrar en la vida de otras personas con el sincero interés por aprender qué y por qué hacen o dejan de hacer ciertas cosas y qué piensan y cómo interpretan el mundo social en el que viven y se desenvuelven.

Así que después de esta profundización respecto a las ventajas y características del estudio de casos, se procede a la presentación de resultados de las tres escuelas participantes en este proyecto de investigación.

## **Resultados**

En este capítulo se presenta el trabajo de campo efectuado en 3 escuelas primarias de la localidad de Chilapa de Álvarez, Gro., todas ellas de carácter público, 2 pertenecientes al sistema federal y la otra estatal. Para cada una de ellas se presenta la información a través de casos.

El éxito de una escuela se mide principalmente por los resultados que obtiene en los niveles de logro de su alumnado; sin embargo, para alcanzar estos resultados se ponen en juego diferentes elementos que forman parte de la dinámica cotidiana del trabajo de la institución. Por mencionar algunos aspectos identificados como factores decisivos, causales del buen nivel de desempeño de una escuela primaria y que forman parte del quehacer institucional: las condiciones del trabajo de los profesores, la función organizativa de la escuela y la participación de la comunidad, todos ellos constituyen un espacio de intervención determinantes en la marcha y nivel de logro del plantel reflejados en el ambiente de trabajo donde las relaciones entre los profesores y la interacción maestro-alumno hace evidente los niveles de confianza, otro aspecto, la atención que brindan los profesores a los estudiantes y el tiempo que destinan hacia el apoyo de los educandos y sin duda, la confianza que tienen los padres de familia en el trabajo de los profesores y la unión ante los problemas. Todo ello, dirigido y motivado en la persona del directivo escolar.

## **Escuela Primaria del Caso No. 1**

### **Resumen ejecutivo**

El caso que a continuación se presenta en primer lugar plantea las características de la escuela primaria que se distingue por la aceptación que tienen los padres de familia, en la ciudad de Chilapa de Álvarez, Gro., así mismo se expone el contexto general de la institución, de igual forma se hace mención del tipo de gestión escolar llevado a cabo, además de señalar las características personales y profesionales de la directora, destacando la opinión que ella misma ofrece, la del personal docente, de la supervisora, padres de familia y los alumnos de 5° y 6° grado. Bajo este orden de ideas que refieren la dinámica de trabajo en la escuela primaria se tiene información valiosa que permite dar respuesta a las preguntas de investigación respecto a: ¿Qué relación existe entre las características del director eficaz descrito en el marco teórico y la directora de esta institución?, además de descubrir ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades, y de qué forma favorecen el aprendizaje de los alumnos?

### **Características de la escuela**

La escuela No. 1 en estudio, pertenece a la zona escolar No. 188, del sector No. 19 de educación primaria formal de la Región Montaña Baja en el Estado de Guerrero con sede en Chilapa de Álvarez; la escuela primaria en el curso 2008 – 2009 atiende a 639 niños, de los cuales 106 son de 5° y 103 de 6° grado; una muestra de estos grados, son los alumnos que participaron en la presente investigación. El alumnado está distribuido en 18 grupos; es la escuela primaria con mayor población escolar en la localidad; cada año tiene gran demanda en la inscripción. Destaca en la institución, el nivel mínimo de deserción que oscila entre el 2 y 3%.

Actualmente la institución cuenta con una dirección, una biblioteca, un salón de usos múltiples, 17 aulas y una provisional, un cubículo para educación especial, 2 para material de educación física, baños para alumnos y maestros, cancha de basquetbol que se utiliza para la formación y realización de los diversos eventos. La escuela es de organización completa, turno matutino, cuenta con una directora, 18 maestros de grupo,

dos maestros de educación física, uno de carpintería, dos de educación especial, uno de educación tecnológica, uno de cambio de actividad y dos asistentes de servicios.

### **Contexto general de la escuela**

Sin duda, el contexto en el que se sitúa la escuela primaria, impacta en el nivel de desarrollo de la misma, tanto para favorecer o limitar las metas y propósitos educativos, así como para tomar decisiones en concordancia con la realidad circundante. La institución está ubicada al Sureste de la ciudad arriba citada, en el barrio de San Juan, en la calle 7 Oriente S/N, esquina con 22 Sur; su fundación data del 5 de octubre de 1977, impulsada por un matrimonio de profesores quienes se preocuparon por la innumerable niñez que no acudía a la escuela a causa del difícil acceso a las primarias que se encontraban saturadas en la zona centro de la población; inicialmente las clases fueron impartidas en una casa que rentaron los profesores fundadores; tarea difícil que implicó diversas gestiones para conseguir mobiliario, material didáctico y otros recursos; en ocasiones, comentan los profesores actuales; fue necesario aportar su propio dinero para la construcción de aulas, toda vez que consiguieron el terreno donde actualmente se ubica la escuela. La institución cuenta con agua potable, electrificación, servicio telefónico, drenaje, servicio de limpieza; cabe mencionar que las aulas están construidas con material de concreto. El acceso a la escuela es fácil, las calles están pavimentadas y amplias, el transporte puede ser en auto particular, colectivo, taxis o bicitaxis; aunque muchos alumnos tienen la costumbre de llegar caminando, la zona es segura y tranquila.

En lo que se refiere a los padres de familia, la mayoría procede de sectores diferentes al del barrio donde se sitúa la institución, incluso de poblados aledaños; el reconocimiento del nivel académico y el prestigio logrado por la escuela la convierten en un espacio atractivo para la comunidad y por lo tanto, recibe gran demanda de la sociedad. Desde el punto de vista socioeconómico, la mayor parte de los padres de familia se ubica dentro del nivel medio bajo; la mayoría son profesionistas, entre los que destacan: profesores, licenciados, ingenieros, entre otros, pudiendo resaltar una gran parte de comerciantes.

## **Gestión escolar**

Es importante destacar que la escuela atiende a alumnos con capacidades diferentes; en todos los grupos se identifican niños con necesidades educativas especiales. Otro elemento digno de resaltar es que la mayoría de los eventos de zona; reuniones, concursos, se realizan en las instalaciones de este plantel, de este modo mantienen una colaboración social con las diversas dependencias; incluso facilitan las instalaciones al Instituto Federal Electoral para la instalación de las casillas en los periodos de elecciones. La escuela cuenta con el apoyo de programas de becas y de otros programas públicos; sobre todo el de oportunidades que mucho apoya a las familias que viven condición de pobreza extrema con el fin de alcanzar niveles de bienestar, educación, salud y alimentación.

La escuela en estudio se caracteriza por ser una institución de buena aceptación y reconocimiento en la ciudad; el prestigio obtenido por la escuela se debe principalmente a los resultados en convocatorias académicas, se ha distinguido por los primeros lugares de aprovechamiento tanto de la zona como del sector educativo; además de ganar varias veces en los concursos del Himno Nacional, escoltas, entre otros. Casi siempre la institución participa en los procesos que proponen las convocatorias tanto de las instancias educativas como de los eventos que organiza el municipio a través del Consejo Municipal de Participación Social en la Educación, del cual la directora es miembro activo. La dirección escolar y toda la planta del personal tienen muy claro lo importante que es mantener buenas relaciones tanto con las autoridades educativas, civiles y otras dependencias que inciden en la vida escolar. La directora señala que en este rubro, todas las actividades que ha propuesto y emprendido han tenido una satisfacción de un 80%, entre las últimas actividades destacan, la promoción en cada grupo para visitar, conocer y explorar los diferentes acervos que hay dentro de la biblioteca de la escuela para seguir fomentando en los alumnos e incluso en padres de familia, el gusto por la lectura, de igual modo, para hacer un uso adecuado de la credencial de la institución al momento de solicitar algún texto en calidad de préstamo.

## **Características personales y profesionales de la directora**

La directora de esta institución lleva 23 años de servicio educativo, se ha desempeñado como maestra de grupo principalmente, sin embargo, su experiencia en la función directiva ha sido como directora comisionada durante 3 años en una comunidad de este Municipio, posteriormente como directora efectiva durante otros 3 años en una escuela primaria de esta misma ciudad en una colonia de la periferia; desde el curso 2008 -2009 ocupa el cargo directivo en la escuela primaria cuyos datos están siendo analizados. Es maestra normalista, con licenciatura de la Universidad Pedagógica Nacional. Accedió al cargo directivo por propuesta de la supervisión escolar; dentro de los factores que le motivaron a asumir la dirección escolar se destacan: el interés por afrontar un nuevo reto profesional, conseguir mayor prestigio social, el deseo de mejorar el funcionamiento del centro de trabajo, así como mantener la línea de trabajo que ya se tenía en la institución.

De acuerdo a la opinión de la directora, las características que mejor la describen como líder en su escuela es la puntualidad a su trabajo y el cumplimiento con el calendario escolar que rige la vida del curso. La estrategia más usual en ella es el diálogo con maestros y alumnos, eso favorece la disposición de la comunidad para realizar tareas de forma colegiada.

La directora comenta que dedica la mayor parte de su tiempo a la resolución de problemas de los padres de familia, alumnos y académicos. Los problemas más comunes a los que se enfrenta son la conducta de los alumnos, juzga que se puede evitar esta situación a través de conferencias y orientaciones a padres de familia y a los mismos alumnos.

La directora de este plantel afirma que sí involucra a sus compañeros maestros en el liderazgo de la escuela al tomarlos en cuenta para las actividades colegiadas; en relación al contacto que mantiene con los padres de familia señala que el tipo de contacto es académico, de este modo ellos participan y apoyan en las actividades que se realizan dentro y fuera de la escuela: sobre todo ha funcionado la participación en actividades escolares y extraescolares el comité de padres de familia.

En cuanto a los factores que facilitan su trabajo en la escuela señala la buena disposición del grupo colegiado para el desarrollo de las diversas actividades; en lo

concerniente a su relación con la supervisión sólo opinó que es para la recepción y entrega de documentos oficiales y que la supervisora contribuye para la promoción de cursos.

La directora de este caso cree que sí contribuye a los resultados académicos y administrativos de su escuela porque les pide las planeaciones semanales a los docentes para verificar el cumplimiento con el programa de estudios vigente.

Por su parte, los docentes de esta institución reconocen en su directivo la puntualidad a los actos y sobre todo para recibirlos en la institución, dicen que es trabajadora, sin embargo, juzgan que debería distinguirse más por su preparación académica, capacidad para tratar con equidad a las personas que acuden a ella, ser más organizada, propositiva, capaz de lograr la participación colaborativa del personal y sobre todo, tener visión educativa y social. El 52% del personal afirma que muchas veces la directora deslinda responsabilidades que recaen en la dimensión pedagógica y en la comisión de evaluación y aunque implica mayores tareas para algunos docentes, en parte es funcional porque ella desconoce cómo se llevan a cabo actividades sociales y pedagógicas en la escuela.

El 35% de los maestros opina que la directora sólo tiene comunicación con los niños que le piden permiso para hablar por teléfono o de manera general cuando da indicaciones por micrófono a la hora de entrada; con los padres de familia cuando se presenta un problema con sus hijos y el docente; con otras personas sólo cuando requieren del apoyo de la institución para eventos sociales o culturales; con el que tiene más comunicación de trabajo es con el maestro de apoyo administrativo que está con ella en la dirección, ya que él es quien lleva la organización de la documentación que se entrega a la supervisión escolar y otras dependencias oficiales.

En la opinión de la supervisora escolar, aunque reconoce que la directora de la escuela en mención es alegre y trabajadora, la mayoría de las veces le cuesta definir cómo es; más bien, opina que debería ser conciliadora, respetuosa de las propuestas, saber escuchar sin interrumpir, responsable, asertiva, propositiva de acuerdo a los tiempos actuales, actualizarse constantemente y sobre todo orientar a su personal. Y aunque sí es efectiva en el trabajo, la descubre demasiado impulsiva, otras veces solapa a los docentes

flojos y desde su particular punto de vista considera que no involucra a todo el personal en las actividades; a los docentes los deja trabajar como ellos quieren sin darles sugerencias que les permitan mejorar su labor docente. En cuanto a las relaciones que mantiene con la comunidad educativa refiere que, con los alumnos sólo cuando van a la dirección o los llevan los maestros por algún problema, cuando cuida algún grupo si un maestro falta; con los docentes sólo en la dirección y a la hora del recreo si éstos necesitan plantearle algún problema en relación al alumnado, en las reuniones o en convivios muy eventuales. Con los padres de familia sólo con los que asisten a la dirección a tratar asuntos de sus hijos o solicitar documentos así como en las pocas reuniones que se realizan. En medio de todo, es digno resaltar que con quienes mejor trabaja es con los docentes.

Los padres de familia reconocen a una directora muy impositiva, dicen que no medita lo que se propone realizar ya que constantemente cambia de opinión o forma de realizar las cosas; además que le falta estilo para pedir o indicar algo. Descubren que ha intentado motivar la puntualidad de los docentes, sin embargo no lo ha logrado por la forma de llevar a cabo la gestión. Otros afirmaron que es atenta cuando los recibe en la dirección, les da consejos, es entregada a su trabajo y sonriente.

Los alumnos de 5° y 6° grado opinan que su directora es amable, alegre, trabajadora, amigable, puntual, respetuosa, comprensiva, tolerante, agradable, sincera, activa, responsable en su trabajo, al respecto un alumno señala que la directora demuestra su responsabilidad porque los atiende, a ellos y a los padres de familia, a los maestros los ayuda; otras veces cuida a los grupos cuando los maestros no vienen. Otros alumnos dicen: la directora es buena, aunque a veces exige mucho con las reglas de la escuela. La mayoría de los alumnos señalan que la directora los recibe al llegar a la escuela, un 50 % dice que después de esto, se va a la dirección y ya no sale, un 20% afirma que los visita en sus salones y les da consejos, sin embargo, les gustaría que ella se quedara más tiempo en el aula y les enseñe; otros alumnos dijeron: siempre está trabajando pero nunca viene al salón.

En la opinión del alumnado, una buena directora de su escuela será aquella persona que: sea cumplidora en sus deberes, trabajadora, inteligente, amable, respetuosa, sonriente, que conozca y trate a los padres de familia y a los maestros, confidente, alegre, cordial, cariñosa y noble, positiva, que resuelva todos los problemas de la escuela, generosa, que no

grite y brinde confianza, paciente, responsable, que atienda a los papás a la hora que vienen a buscarla, que se preocupe por el mantenimiento de la escuela, que de buen ejemplo a los maestros y a los niños, que entregue todos los papeles a tiempo, que sea estricta con los niños que no les gusta trabajar en clase, que no deje que los alumnos anden fuera de su salón, que se preocupe porque todos aprendamos mucho y bien; y sobre todo, que no sea prepotente creyendo que es superior a los demás y que sabe todo.

De acuerdo a los datos brindados por cada fuente informante, en la tabla 2 se presentan las características personales y profesionales de la directora de la institución No. 1, señalándose las frecuencias y el porcentaje correspondiente por cada grupo encuestado o entrevistado.

Tabla 2.

Características personales y profesionales de la directora del caso No. 1

Características personales y profesionales de la directora	Respuestas de la directora		Respuestas de los maestros		Respuestas de la supervisora		Respuestas de los padres de familia		Respuestas de los alumnos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Puntual	1/1	100	15/23	65					100/115	87
Observante del calendario escolar	1/1	100								
Diálogo	1/1	100								
Trabajadora			8/23	35	1/1	100			90/115	78
Alegre					1/1	100			110/115	96
Efectiva en el trabajo					1/1	100				
Atenta							8/25	32		
Da consejos							10/25	40		
Entregada a su trabajo							15/25	60		
Sonriente							18/25	72		
Amable									100/115	87
Amigable									82/115	71
Respetuosa									60/115	52
Comprensiva									35/115	30
Tolerante									30/115	26
Sincera									30/115	26
Activa									90/115	78
Responsable									100/115	87
Agradable									90/115	78

## Escuela Primaria del Caso No. 2

### Resumen ejecutivo

El presente caso permite conocer otra de las escuelas primarias participantes en el proyecto “*perfil del director de una escuela y su relación con la efectividad institucional*”, en primera instancia se valoran los rasgos característicos de la institución, cómo está conformada y el contexto que la circunda que de algún modo determina la vida escolar, posteriormente integra detalles del tipo de gestión llevada a cabo, concluye con las características personales y profesionales del director de la misma, visto desde su propia opinión, de la planta docente, el supervisor, pocos padres de familia y la mayoría de los alumnos de 5º y 6º grado; toda esta información como insumo necesario para valorar las fortalezas y debilidades del directivo en estudio a fin de poder diseñar un plan de mejora escolar.

### Características de la escuela

La escuela primaria del caso No. 2, con clave 12DPR2063A, perteneciente a la zona escolar No. 189, del mismo sector educativo del caso anterior, se encuentra al Norte de la ciudad, es de organización completa, turno matutino y cuenta con 18 grupos.

En cuanto al personal del plantel; está distribuido conforme a sus funciones de la siguiente manera:

- 18 docentes que atienden a los grupos
- 2 maestros de educación física
- 1 maestro de carpintería
- 1 maestro encargado de la sala de medios
- 1 vigilante y
- 3 miembros para el aseo y mantenimiento del edificio.

La escuela está construida con material de concreto, tiene 2 canchas de basquetbol que también sirven como área cívica, aulas para cada grupo, baños para niños y niñas, áreas verdes, un cubículo para la dirección y recientemente se acondicionó en el mismo espacio

de la dirección el aula de medios con un promedio de ocho computadoras para el uso exclusivo de los alumnos. Prácticamente cuenta con todos los servicios indispensables: luz, agua, teléfono, drenaje. En las aulas de 5º y 6º grados disponen de enciclopedia y en el aula de medios de servicio de internet.

Las aulas escolares tienen muy buena iluminación, incluso tienen cortinas aunque éstas están sucias y en mal estado, los cortineros de igual forma; en los salones no hay orden en cuanto a los materiales, por todo el salón están mal acomodados los libros y otros útiles, hay carteles que no han desprendido desde hace mucho tiempo. Los pupitres de los niños están sumamente rayados y deteriorados, también los escritorios de los maestros están maltratados; sobre el equipo de enciclopedia hay mucho polvo.

### **Contexto general de la escuela**

La escuela está ubicada en una zona muy transitada por vehículos, situación que implica riesgo de accidentes al momento de que los alumnos cruzan la calle, dado que un 90% de los niños que asisten a esta escuela primaria llega caminando; en las inmediaciones de la institución se sitúan locales comerciales y muy cercanamente se encuentra el mercado municipal. La mayoría de los alumnos inscritos en la institución son hijos de los comerciantes del mercado, por tanto la presencia de los padres de familia en el plantel es muy escasa dado que dan prioridad a la atención de sus puestos porque de ello viven; otros más, se mudan algunos meses a Sinaloa en temporada de corte de jitomate; esta situación ocasiona que exista un alto índice de deserción y reprobación. Por las tardes y noche el área que circunda a la institución es muy solitaria, así que constantemente los jóvenes grafiteros rayan la fachada de la escuela dándole una imagen muy desagradable.

### **Gestión escolar**

A partir de que la escuela está inscrita en el programa de escuelas de calidad, se intenta mejorar las prácticas internas de trabajo, refiere el director. Hay avance en el trabajo colegiado y con la elaboración conjunta del plan anual de trabajo hay mejor organización al crear comisiones que ejecuten las actividades planeadas, entre ellas destacan las comisiones de: superación académica, higiene y seguridad, puntualidad y asistencia, capacitación y actualización, acción social y participación con la comunidad. Aunque hay buenos intentos

y logros por generar mayor comunicación e intercambio de experiencias entre los docentes, no se ha logrado del todo, se percibe la división del personal en dos grandes equipos, unos a favor del director y otros en contra.

A pesar de factores adversos en la organización y desempeño, se promueve y trabaja por mejorar la comprensión lectora en los alumnos; para ello, los libros del rincón han sido el centro de las estrategias para el fomento de la lectura, se promueven concursos al interior de los grupos con la finalidad de que los alumnos lean más libros. Otros eventos que se promueven, son las competencias intergrupales de escritura y matemáticas.

En toda gestión por parte del directivo está presente el compromiso que tiene con los niños para que éstos se formen integralmente y desarrollen sus capacidades de forma adecuada; por tanto, existe la preocupación del incremento de la biblioteca escolar y de mantener en buen estado el aula de medios, para ello se da el mantenimiento adecuado. Dentro de los trámites que recientemente se han iniciado, está la gestión para techar las canchas, con la finalidad de que los niños tengan un espacio más apropiado para el desempeño de sus actividades dentro de la escuela.

### **Características personales y profesionales del director**

El director de esta escuela primaria tiene dos años al frente de la institución, cuenta con 21 años en el servicio educativo, es maestro normalista egresado en 1980 mas no ingresó al sistema luego, primero laboró en una primaria particular. Obtuvo la licenciatura en la Universidad Pedagógica Nacional, además estudió la Normal Superior en la especialidad de Español. Antes de ser director de este plantel, estuvo como director en otra escuela primaria de la misma zona escolar, en una comunidad indígena perteneciente a este municipio de Chilapa de Álvarez, estando en esta localidad le dieron la comisión de la dirección y a los pocos meses le llegó la clave directiva; él comenta que logró la clave 21 porque en escalafón tenía el puntaje máximo, sin embargo no hizo ningún trámite.

El director afirma que la mayor satisfacción en el ejercicio que desempeña es la relación con los maestros, el que vayan caminando las gestiones para el aula de medios, la biblioteca y la cancha techada, entre otros. Se visualiza como líder educativo porque

procura siempre lo mejor para la escuela primaria para que los niños desarrollen sus capacidades de forma adecuada, porque el personal realice sus labores de la mejor manera.

Identifica a un líder educativo por la organización y compromiso con la institución; por la iniciativa y apoyo a los compañeros de trabajo; por otra parte, considera que las principales características de un director de escuela primaria deben ser la responsabilidad para con los niños, los padres de familia y con el sistema educativo, además de cumplir sus obligaciones en tiempo y forma. Así mismo, considera que las características personales y profesionales que mejor lo describen como líder en su escuela: amigable, atento, sencillo, atención esmerada a las personas que recurren a su oficina y sobre todo la búsqueda para que la escuela tenga buena marcha y calidad en sus actividades.

El director de esta institución menciona que las funciones más importantes de su cargo consisten en velar porque se lleven a cabo las actividades programadas en el plantel, atender al personal, a los alumnos y a los padres de familia, además de revisar que la documentación oficial esté al día. La mayor parte de su tiempo la dedica a diversos trámites y gestiones para las mejoras de la escuela; reconoce que debe impulsar el trabajo académico y fortalecer tanto la disciplina como la puntualidad del alumnado.

Dentro de los principales problemas que enfrenta en la escuela son la poca participación de los padres de familia sobre todo cuando se les convoca a reuniones, en otros momentos, las diferencias que se tienen con el personal. Las estrategias principales que pone en práctica son: escuchar a las personas, proponerles formas de trabajo e impulsar la actualización.

En cuanto a su contribución para el logro académico de los alumnos y propia institución, opina que tiene mucho cuidado pues considera que su principal compromiso es con los alumnos ya que ellos merecen la atención y esmero en la programación de las actividades para el aprendizaje óptimo. Respecto a las relaciones que mantiene con otros miembros tanto de la comunidad educativa como autoridades municipales, juzga que en general hay buenas relaciones y disposición al trabajo, muchos docentes tienen buenas propuestas y les gusta trabajar bien. Con las autoridades educativas y municipales regularmente se les invita a la escuela cuando se llevan a cabo eventos especiales, además

de la relación que se genera por los diversos trámites a realizar; con el supervisor se está generando una relación más cercana y con quienes cuesta un poco más, es con los padres de familia, ellos tienen escasa participación, sólo vienen a la institución cuando se les llama de forma especial.

A su vez, los docentes opinan que el director es accesible, sencillo, capaz de guiar las actividades escolares, sin embargo le falta táctica para tratarlos. El 100% del personal afirmó que el director es respetuoso y responsable en sus deberes, aunque constantemente falta a la escuela.

El supervisor de la zona escolar tiene muy poca relación con la institución, a pesar de que es la única escuela primaria en la cabecera municipal y en zona urbana, prácticamente el contacto es cuando el plantel se selecciona como sede de eventos de la zona, sea de carácter pedagógico o algún concurso de los alumnos. El trato con el directivo se limita expresamente al aspecto administrativo, reconoce en él su sencillez, generosidad y cumplidor al desempeñar sus deberes; sin embargo poco asiste a esta escuela dado que el personal casi siempre se manifiesta inconforme con las indicaciones que vienen de él, así que prefiere enviar documentación e indicaciones de forma escrita a través del personal de la supervisión.

Los pocos padres de familia que participaron en el presente proyecto coinciden al expresar que el director es buena persona, que los escucha si vienen a la dirección de la escuela, es accesible y amistoso.

Por su parte, los 102 alumnos de 5° y 6° grado que participaron con su opinión, el 100% afirmó que el director falta mucho al plantel y que es muy regañón con ellos, sin embargo reconocen en él que es: responsable, organizado, amistoso, generoso, motivador, respetuoso, amable, trabajador, puntual, ordenado en los documentos, atento, educado, disciplinado, estricto y buen ejemplo para todos. Demandan de él, que los anime para que aprovechen mejor el estudio, que esté enterado de lo que sucede en la escuela en general y en los salones, que no esté encerrado en la dirección. Dentro de las actividades que destacan del trabajo del director, están que: da la entrada todos los días, (de los que sí asiste), organiza las reuniones de los maestros y de los padres de familia, revisa que toda la

documentación esté en orden y se entregue a tiempo; asiste a las reuniones de la supervisión escolar y de otras dependencias.

El alumnado participante expresa que una escuela que cuenta con un buen director, es aquella que está limpia y segura, ordenada, con maestros capacitados, que tiene un director responsable, puntual, trabajador, cariñoso con los niños, que asiste a diario y que busca que la escuela se mantenga en buenas condiciones como: pintura, limpieza, aseo de baños entre otros.

Con la información obtenida a partir de las respuestas brindadas por el director, los docentes, el supervisor, los padres de familia y los alumnos; en la tabla 3, se visualiza en un comparativo las diversas opiniones en relación a las características personales y profesionales del directivo de la institución 2, destacando las frecuencias y el porcentaje de las mismas en relación el número de informantes coincidentes en ellas.

Tabla 3  
Características personales y profesionales del director del caso No. 2

Características personales y profesionales del director	Respuestas del director		Respuestas de los maestros		Respuestas del supervisor		Respuestas de los padres de familia		Respuestas de los alumnos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Accesible			6/20	30			4/8	50		
Búsqueda de calidad de las actividades	1/1	100								
Sencillo	1/1	100	10/20	50	1/1	100				
Capaz de guiar las actividades escolares			5/20	25						
Respetuoso			20/20	100					30/102	29
Responsable			20/20	100					80/102	78
Generoso					1/1	100			52/102	51
Cumplidor					1/1	100				
Buena persona							6/8	75		
Amigable	1/1	100					6/8	75	65/102	64
Sabe escuchar	1/1	100					5/8	62		
Organizado									25/102	24
Motivador									13/102	13
Amable									41/102	40
Trabajador									25/102	24
Puntual									38/102	37
Ordenado en los documentos									21/102	20
Atento	1/1	100							80/102	78
Educado									15/102	15
Disciplinado									15/102	15
Estricto									68/102	67
Buen ejemplo para todos									28/102	27

## **Escuela Primaria del Caso No. 3**

### **Resumen ejecutivo**

El tercer caso de este proyecto presenta las características muy peculiares de una escuela primaria estatal que cuenta con un director titular y un director adjunto, donde afortunadamente han aprendido a trabajar en consenso y común acuerdo, tanto los directivos como con toda la planta docente. Al igual que los casos anteriores, en primera instancia se dan a conocer las características y el contexto de la escuela primaria, luego los rasgos destacables de la gestión escolar y finalmente las características personales y profesionales del director que sin duda influyen en el rendimiento escolar; de esta forma, al tener la visión de las tres escuelas primarias, el proyecto se encaminará al diseño del plan de mejora para favorecer la función directiva y desde allí incidir en elevar la calidad de la educación.

### **Características de la escuela**

La escuela primaria del caso No. 3, situada en Av. Insurgentes Poniente y 15 Sur, en el Barrio del Calvario, en la misma ciudad que las anteriores. La institución fue fundada el 1º de octubre de 1950, es de organización completa, está participando en el programa Escuelas de Calidad; cuenta con 14 docentes de grupo, 2 directores, 2 maestros de educación física, 2 de educación especial, 1 que atiende el taller de costura y otro el de carpintería, 3 intendentes y un auxiliar administrativo. La escuela está construida de concreto con el espacio suficiente para trasladarse con comodidad, la ventilación es adecuada; en cuanto a infraestructura, existe un salón para USAER, una bodega, un salón de audio, cancha de basquetbol, de fútbol rápido, sanitarios para niños y niñas, áreas verdes, comedor, cooperativa, taller de carpintería, cocina, espacio para impartir clases de costura y la dirección de la escuela. Pertenece al sistema estatal, a la zona escolar No. 027.

### **Contexto general de la escuela**

La escuela primaria está ubicada al Poniente de la ciudad en una muy buena zona de acceso, la mayoría de los alumnos proviene de los barrios y colonias cercanas, son niños sencillos, pobres y ávidos de saber, pocos portan el uniforme pues no tienen el recurso

suficiente para adquirirlo. Aunque hay algunos escolares que son hijos de profesionistas, la mayoría son hijos de jornaleros, agricultores, pequeños comerciantes, albañiles y trabajadoras manuales. La llegada de los niños a la escuela primaria en general es caminando acompañados de algún familiar, muy pocos en auto particular y otros en bicitaxis, que es el transporte más accesible a sus posibilidades económicas. Un 70% de los niños inscritos en la primaria son hijos de exalumnos de esta escuela y el 30% restante provienen de la colonia Los Pinitos, zona habitada por paracaidistas, razón comentada entre el personal, de que estos alumnos tengan una diversidad de costumbres y hábitos distintos a los pobladores nativos de Chilapa.

### **Gestión escolar**

Las formas de organización del trabajo en el aula y las acciones orientadas al desarrollo del aprendizaje de los niños, son elementos básicos que determinan los logros de la institución sobre todo en el aprovechamiento académico. En esta institución, el trabajo colegiado en el diseño y realización del plan anual de trabajo funciona como eje articulador de las actividades de las dimensiones de gestión escolar, práctica pedagógica y participación social.

El personal se distingue por llevar a cabo las actividades que organizan, con toda la responsabilidad y creatividad de que son capaces, pese a que muchas veces el director no participe en el proceso organizativo y en la realización. Otro factor que resalta en la escuela primaria, es la evaluación y seguimiento continuo de las acciones y tareas emprendidas, así como los resultados obtenidos en los diferentes ámbitos del trabajo escolar; un actor que motiva e impulsa este trabajo es el director adjunto, quien además favorece la capacitación, actualización y asesoría como acciones de mejoramiento del trabajo docente.

Las madres de familia de los niños de esta escuela son muy participativas, hacen presencia constante en la escuela, un 25% de ellas llega a la primaria en el recreo para dejarle el almuerzo a su hijo y si es necesario, permanecen más tiempo para colaborar en las actividades escolares.

La escuela primaria ha logrado obtener y mantener un nivel de aprovechamiento óptimo, de hecho, es la única escuela primaria estatal en la cabecera municipal, las demás

escuelas de la zona están en el medio rural, situación que le concede más ventaja por los factores circundantes.

La escuela es sede para los eventos de la zona escolar y para otros tantos que el municipio o el sector salud solicita se efectúen en el inmueble.

Además del trabajo de equipo que se percibe en la institución, hay otro factor que favorece la aceptación de la sociedad y son los diversos talleres que brinda al alumnado, el de costura y el de carpintería. También la atención especial que reciben los niños con capacidades diferentes.

La institución ha mejorado su infraestructura y se ha visto reflejado en el aprovechamiento escolar. El personal directivo está al pendiente de que el equipo de enciclopedia funcione adecuadamente.

### **Características personales y profesionales del director**

Un detalle particular de esta escuela primaria es que cuenta con 2 directores, un titular y otro adjunto, aunque a decir verdad, el que lleva la batuta en el quehacer directivo es el adjunto.

El director titular tiene 40 años de servicio, de los cuales lleva 11 al frente de esta escuela primaria; además ha sido director por 16 años antes de esta escuela en 3 distintas primarias de la zona; el cargo lo asumió por antigüedad y méritos personales. En cuanto a su preparación profesional, cuenta con la normal básica y cursos de actualización educativa; dentro de sus mayores satisfacciones en el ejercicio que desempeña menciona que es el ser formador de varias generaciones de profesionistas durante sus años de servicio, además de dirigir la planta docente de la institución educativa que representa; comenta que algo que le ha funcionado para integrar a la comunidad educativa es el reparto de grupos que beneficie a toda la comunidad educativa, evitando conflictos entre los docentes. Algunos rasgos que lo distinguen son: la puntualidad, asistir diariamente y dotar a los docentes de material adecuado para la enseñanza y dar a todo el personal la información que se requiera. La mayor parte de su tiempo la dedica a la organización del grupo colegiado, al asesoramiento de los docentes y apoyo del aprendizaje de los alumnos;

se reconoce responsable, puntual, sociable, atento, respetuoso, tolerante, entre otros. Valora el trabajo del director adjunto y ambos toman decisiones y acuerdos en pro de la comunidad educativa en aras del buen funcionamiento del plantel. En las diversas labores solicita el apoyo de los padres de familia, alumnado y profesores para formar una meta común y alcanzar los objetivos propuestos. Considera que facilita en mucho su trabajo el mantener buenas relaciones con el personal, con los padres de familia, con las autoridades educativas y civiles.

El director de esta escuela considera que un líder educativo es quien sabe orientar y motivar a un grupo de personas para beneficiar a todos en la conducción de la enseñanza; además, comenta que éste debe tener la suficiente capacidad para organizar a una planta docente, hacer un reparto de grupos que beneficie a toda la comunidad educativa y evitar conflictos entre los docentes; y esto es precisamente lo que él trata de impulsar en la institución que dirige; por tanto se deduce que se visualiza como líder educativo.

Las estrategias principales que usa en su trabajo, es el diálogo y las reuniones bimestrales con los padres de familia, así como de consejo técnico. Juzga que sí contribuye a los resultados académicos y administrativos de su escuela porque supervisa, vigila y apoya las actividades que se realizan en la institución; además de solicitar el apoyo a los padres de familia, alumnado y profesores para forjar una meta común y lograr los objetivos planteados al 100%.

Por su parte, el director adjunto se integró a la escuela primaria hace 2 años, él es Licenciado en Educación Primaria, ha participado en los cursos nacionales de Matemáticas y Español, ha realizado diplomados en derecho laboral y en actualización jurídica. Su experiencia directiva ha sido en dos diferentes primarias desde hace 7 años; asumió esta función por propuesta de sus compañeros de trabajo, al evaluar factores de antigüedad en el servicio educativo, el buen desempeño, por tener liderazgo, responsabilidad y estar actualizado. Procura ser ejemplo de esfuerzo y responsabilidad entre sus compañeros de trabajo. Sus funciones en la escuela primaria destacan por: administrar adecuadamente los recursos materiales y humanos, fortalecer el trabajo docente aportando sugerencias y observaciones, generar espacios de reflexión en consejo técnico, motivar en todos el

esfuerzo adicional en su quehacer educativo, atender adecuadamente a los alumnos, maestros y padres de familia.

El director adjunto considera que las principales características del director de educación primaria son conocer sus funciones enmarcadas en la normatividad, saber coordinar adecuadamente los esfuerzos del personal en general, promover la búsqueda de soluciones a los problemas que surjan, entre otros. En la escuela dedica su tiempo a la programación y desarrollo de actividades, como concursos; gestión de beneficios, rendir información a la supervisión, asistir a reuniones tanto de la zona escolar como del consejo técnico escolar. Reconoce que se caracteriza por dar atención de la mejor manera a quien la solicita y por estar presente en todas las actividades para coordinarlas. Señala como fortaleza en la escuela primaria la toma de decisiones por consenso pues todo el personal se ve implicado en la búsqueda de soluciones.

Cabe destacar en el presente caso, un fenómeno por demás importante y que incide en el rendimiento de la vida escolar; el personal docente, la supervisora, los padres de familia y los mismos alumnos, conocen y reconocen el trabajo del director titular, señalando que éste ya no participa del todo en la dinámica escolar; quien tiene el peso del trabajo y toma la iniciativa en toda la gestión es el director adjunto, sin embargo, al referirse en la presente investigación al desempeño directivo unánimemente se situaron en la persona del director titular; sin que por ello dejen de reconocer y valorar el trabajo del director adjunto.

El personal docente al hablar de la función del director titular dicen que quizá por su edad ya no tiene dinamismo ni toma decisiones por sí mismo, hay cosas que son de su competencia y no las hace. El 30% de los docentes afirma que se le ve cansado, pasivo, no se actualiza y desconoce las reformas. Un 50% valora su puntualidad, dedicación al trabajo, aunque en realidad ya está cansado; es cortés con todos, mantiene buenas relaciones, con los niños es cariñoso.

La supervisora de la zona escolar fue muy breve en la entrevista, reconoció el rendimiento académico de la escuela primaria, la organización, la disposición del personal;

en cuanto al director expresó: no sé por qué no se ha jubilado, si ya no tiene ánimos para el trabajo en la escuela, toda la carga la lleva el director adjunto.

Los padres de familia tienen un gran respeto por el director, reconocen que es atento con ellos, dedicado, amable, que los recibe siempre que lo buscan, puntual, sabe escuchar; sin embargo expresan que en las reuniones él no toma la palabra, está presente pero no opina nada.

En la opinión de los alumnos de 5° y 6° grado, el director es atento, trabajador, amistoso, responsable, amable, siempre nos da consejos y nos invita a portarnos bien dicen los mismos alumnos.

De la misma forma que en los casos anteriores, la tabla 4 muestra las frecuencias y el porcentaje de opinión por parte de los informantes referente a las características personales y profesionales del director de la institución 3, cabe destacar que a diferencia de las tablas 2 y 3, en ésta se agrega la opinión del director adjunto.

Tabla 4

Características personales y profesionales del director del caso No. 3

Características personales y profesionales del director	Respuestas del director titular		Respuestas del director adjunto		Respuestas de los maestros		Respuestas del supervisor		Respuestas de los padres de familia		Respuestas de los alumnos	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Cansado					6/18	33	1/1	100				
Sociable	1/1	100										
Respetuoso	1/1	100	1/1	100			1/1	100				
Tolerante	1/1	100					1/1	100				
Pasivo					6/18	33						
No se actualiza					6/18	33						
Desconoce las reformas					6/18	33						
Puntual	1/1	100	1/1	100	9/18	50			22/25	88		
Dedicado a su trabajo					9/18	50						
Cortés			1/1	100	9/18	50						
Mantiene buenas relaciones con todos	1/1	100			9/18	50						
Cariñoso					9/18	50						
Atento	1/1	100							15/25	60	57/87	65
Amable			1/1	100					18/25	72	45/87	52
Sabe escuchar									12/25	48		
Trabajador											45/87	52
Amistoso											71/87	82
Responsable	1/1	100	1/1	100							80/87	92
Da consejos											75/87	86

Con la información presentada hasta el momento se tiene el panorama de la dinámica escolar en cada institución de este estudio desde la opinión de los propios directivos así como de los docentes, alumnos de 5º y 6º grados, supervisores y los padres de familia que con sus aportaciones han señalado cuál es el proceder del directivo en relación a la efectividad institucional.

Los datos antes expuestos son fruto del análisis de la información recabada en la aplicación de los instrumentos para conocer el perfil del director a nivel básico y medio y su relación con la efectividad institucional en las tres escuelas caso; en el siguiente capítulo, esta información es el insumo necesario para la discusión, validez, alcances y limitaciones en este proyecto; así como para contrastar tales datos a la luz de la literatura señalada en el capítulo 2, de tal forma que al hacerlo se esté en posibilidad de sugerir y llegar a conclusiones precisas.

## **Discusión**

Después de la presentación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo con la aplicación de los instrumentos a los actores de cada una de las escuelas bajo estudio; en este capítulo se comparan los resultados obtenidos en las escuelas y directivos sujetos de estudio; además se señalan las semejanzas y diferencias entre ellos, contrastándolos a la luz de los conceptos planteados en el marco teórico, a la vez que se da respuesta tanto a las preguntas de investigación como al objetivo general y los objetivos específicos diseñados para el presente estudio. Se presenta además, la validez interna y externa, es decir, el grado de confianza que se tiene en que el estudio se llevó a cabo con congruencia entre sus distintas etapas y el grado en que los resultados son generalizables a otras situaciones o poblaciones. Así mismo, se señalan los alcances y limitaciones, las sugerencias para estudios futuros y finalmente las conclusiones a las que se llega después del recorrido y análisis en este proceso de investigación.

### **Discusión de resultados**

En los capítulos anteriores de este documento se ha enfatizado en que una de las figuras centrales en los equipos de trabajo de las escuelas es sin duda la del director de la institución pues en él descansa ordinariamente el proceso de conducción, gobierno y gestión del plantel educativo; en la calidad de su visión y del conocimiento y práctica de las normas que dan vida a la institución descansa en gran parte la capacidad de gestión del sistema educativo y de la articulación de las políticas educativas en cada uno de los microespacios de intervención. Diversos autores y la experiencia que los directivos de este estudio han ofrecido permiten asegurar que la acción directiva es fundamental para establecer procesos de mejora en las instituciones educativas, por lo que la formación directiva se convierte en una demanda social prioritaria; para ello, es menester revisar en primera instancia los rasgos característicos de las primarias en que se investigó, sus semejanzas y diferencias, así como algunas observaciones específicas de las 3 escuelas en estudio; tal como se muestran en la tabla 5.

Con esta información se constata que las tres escuelas primarias guardan características básicas similares en cuanto al tipo de organización, infraestructura, tiempo

laboral, número de grupos y población escolar, por mencionar algunos; y aunque resultan muy semejantes, también presentan diferencias sustanciales en cuanto a la dinámica laboral, la manera cómo se relacionan los distintos actores, la historia y servicio del mismo plantel educativo, la experiencia directiva, la participación en los diversos programas de apoyo a los alumnos, el grado de participación de los padres de familia, el estatus económico de las familias tanto en una misma institución como entre una y otra.

Tabla 5

Rasgos característicos de las escuelas participantes en la investigación.

Semejanzas	Diferencias	Observaciones
- Las 3 son escuelas primarias públicas.	- 2 son federales y otra estatal.	- En el caso 1 destaca el bajo índice de deserción escolar.
- Son de organización completa.	- Pertenecen a distinta zona escolar.	- La capacidad y actitud de los directores resulta diferente.
- Todas laboran en turno matutino.	- El grado de participación de los padres de familia.	- En el caso 1 la supervisora escolar está al pendiente de los procesos que vive el plantel educativo.
- Tienen semejante población escolar y número de grupos.	- El estatus económico de las familias.	- En el caso 3 los padres de familia son más participativos.
- Semejante número en personal de apoyo y de servicios múltiples.	- 2 de ellas cuentan con directivo varón y en el caso No. 1 es mujer.	- La escuela del caso 3 cuenta con director adjunto que muchas veces asume el cargo del director titular.
- Presentan más o menos la misma infraestructura.	- La manera en cómo organizan el centro laboral los directores.	- 2 directivos tienen más o menos los mismos años de servicio en el sistema educativo y el otro tiene 40 años de servicio.
- En relación a su zona escolar ocupan la mejor posición en cuanto a aprovechamiento escolar.	- 2 están inscritas al programa escuelas de calidad.	- 2 de las escuelas atienden a niños con capacidades diferentes
- Las 3 escuelas están ubicadas en la cabecera municipal por lo que hay poca movilidad docente.	- Índices de reprobación y deserción escolar.	
- Coexisten subgrupos de trabajo.	- Años de fundación de las escuelas.	
- Fácil acceso para llegar a cada una de ellas.	- Tiempo del directivo a cargo de la institución.	

Todo directivo como responsable de la administración y dirección, además de buscar el cumplimiento de la normatividad en vigor, así como la efectividad en sus obligaciones profesionales, es de suma importancia que dedique tiempo y esfuerzo al desarrollo de sus habilidades personales y a la profesionalización constante, sólo así podrá comprometerse con su función de líder en la institución a su cargo; en consecuencia, se requiere de directivos en constante superación, a fin de que el desarrollo de sus habilidades personales y profesionales incidan en la mejora continua de su institución.

A continuación, en la tabla 6 titulada las escuelas caso y las características profesionales de los directivos, se señalan algunos rasgos esenciales que manifiestan la preparación, experiencia, compromiso con la educación, la institución y los miembros de ella; características que sin duda inciden en la forma del ejercicio de liderazgo y las expectativas de la comunidad educativa.

Tabla 6

Las escuelas caso y las características profesionales de los directivos

<b>Característica</b>	<b>Caso 1</b>	<b>Caso 2</b>	<b>Caso 3</b>
<b>Años de servicio</b>	23 años	21 años	40 años
<b>Experiencia en la función directiva</b>	Como directora comisionada durante 3 años en una comunidad del municipio, luego como directora efectiva durante otros 3 años en una colonia de la periferia de la localidad actual.	No señaló tiempos, únicamente se conoce que antes de ser directivo en este plantel, ocupó el mismo cargo en otra escuela primaria de la zona en una comunidad indígena.	11 años al frente de esta escuela primaria, otros 16 años en otras 3 escuelas de la misma zona escolar.
<b>Tiempo al frente de la institución de investigación</b>	9 meses.	2 años.	11 años.
<b>Formación profesional</b>	Maestra normalista, con licenciatura de la UPN.	Maestro normalista. Licenciatura por la UPN, Normal Superior en la especialidad de Español.	Normal básica y cursos de actualización educativa.
<b>Cómo asumió el cargo directivo</b>	Por propuesta de la supervisión escolar.	No hizo ningún trámite, primeramente le dieron la comisión de la dirección y a los pocos meses le llegó la clave directiva	Por antigüedad y méritos personales.

<p><b>Motivación para acceder al cargo</b></p>	<p>Interés por afrontar un nuevo reto profesional, conseguir mayor prestigio social, el deseo de mejorar el funcionamiento del centro de trabajo, así como mantener la línea de trabajo que ya se tenía en la institución.</p>	<p>Dar lo mejor de sí mismo para que los niños logren las capacidades adecuadas. Interés por realizar tareas organizativas y directas. Cumplir con una obligación legal y ser un ejemplo a seguir.</p>	<p>Afrontar un reto personal y profesional, por las demandas explícitas de los profesores y los padres de familia, por consolidar el trabajo colegiado del centro educativo y por conseguir mayor prestigio social.</p>
<p><b>Percepción como líder educativo</b></p>	<p>Su liderazgo educativo lo ejerce al dar atención, organizar las actividades, estar presente en las actividades para coordinarlas, al conocer la normatividad en vigencia, al realizar los trámites administrativos en tiempo y forma, al procurar las mejoras de la escuela primaria.</p>	<p>Se considera líder ya que procura consolidar las relaciones interpersonales, conocer la legislación escolar, organizar y conducir el trabajo colegiado y por los procesos de mejora en el plantel.</p>	<p>Se visualiza como líder educativo porque coordina a un grupo de personas, tanto profesores como alumnado; por aportar iniciativas para resolver conflictos y por prevenir, organizar, ser parte de la decisión y acción en los procesos educativos.</p>

Con lo analizado hasta este momento se confirma que los directores desempeñan un papel importante dentro de la estructura de organización de las escuelas, por tanto, una buena escuela comienza con un buen director; aún más, si éste ejerce un verdadero liderazgo. De acuerdo a la opinión de los tres directivos sujetos de estudio y su propia percepción respecto al liderazgo educativo que tienen, se deduce que los tres poseen una buena imagen, satisfacción y concepto de su liderazgo en la institución, aún cuando los demás actores de la comunidad escolar no lo juzguen del mismo modo.

En los tres directivos de las escuelas primarias participantes en esta investigación se descubre el esmero y responsabilidad por contribuir con eficacia en la formación de los educandos, desde su particular modo de proceder demuestran compromiso para integrar verdaderas comunidades educativas que forjen buenos estudiantes; aún más, todos enarbolan el diálogo como bandera de unidad y estrechas relaciones con el personal y con las autoridades educativas; en suma, los tres directivos poseen un claro compromiso con el sistema educativo para contribuir en el rendimiento académico de los estudiantes; se corrobora así lo que De Vicente (2001) señala y que ya se citó en el marco teórico: el director debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro escolar, además de gozar de la confianza de los miembros de la comunidad educativa; debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.

Con lo anteriormente comentado se reafirma que en cualquier esfera de la vida del hombre, toda persona que haga frente para dirigir o coordinar una actividad y sobre todo si pretende que los resultados sean satisfactorios, requiere de ciertas habilidades y características que le auguren llevar a feliz término las labores emprendidas, así que, el directivo escolar requiere de una sólida formación y motivación para estar en condiciones de responder a las demandas del contexto.

Isaacs (2004), García, Esquivel y Ramírez (2008), Serrano (2008) y otros autores más que se citan en el marco teórico señalan que el director de escuela debe desarrollar un conjunto de competencias y adquirir herramientas teórico prácticas que le permitan convertirse en un sujeto crítico, capaz de solucionar los problemas que enfrenta cotidianamente y a su vez, convertirse en un estudioso permanente de su entorno. Sin

embargo, la realidad permite reconocer que la formación profesional de los directivos de las escuelas donde se realizó la investigación es básica y que la forma de asunción a su cargo no se dio en base a competencias profesionales; sino por otros factores como la antigüedad, propuesta de la supervisión, encargo; aunque a decir verdad, el sistema educativo nacional no cuenta con una formación directiva estructurada ni con lineamientos específicos para asumir cargos directivos.

Serrano (2008) señala que en el ámbito de la educación pública, los directivos son nombrados como tales a través de mecanismos escalafonarios en los que si bien se contemplan criterios como la adhesión sindical, la antigüedad, la preparación académica, se dejan de lado factores tan importantes como la idoneidad, el liderazgo, la formación administrativa, las habilidades de gestión – administración de la educación; entre otros; tal circunstancia se pudo constatar en los 3 directivos de las escuelas participantes en esta investigación, cuya asunción al cargo fue por invitación de la supervisión, antigüedad, propuesta, y no precisamente por concurso, idoneidad o verdadero liderazgo.

Uno de los objetivos específicos señalados en el planteamiento del problema, es comparar las características de la función directiva en los aspectos del deber ser y del ser para analizar el quehacer de los directivos sujetos de estudio, por otra parte, en el marco teórico, destacando las opiniones de Dávalos (s/f), Rey y Santamaría (2000), López (1997), Davis y Thomas (1999) entre otros, se puntualiza acerca de las características de un director eficaz. Entonces, reconsiderando el objetivo específico anteriormente citado y las características retomadas del marco teórico; en la tabla 7 se hace el comparativo de los rasgos ya mencionados con los datos que los mismos directivos proporcionaron en la entrevista que se les hizo.

A través del análisis y con la evidencia de la opinión de los directivos sujetos de estudio, cada persona que revise este esquema podrá emitir un juicio respecto a la eficacia en la función directiva de cada institución de investigación.

Tabla 7

Relación que existe entre las características del director eficaz y el director de las escuelas caso.

<b>Características del director eficaz</b>	<b>Directora Caso 1</b>	<b>Director Caso 2</b>	<b>Director Caso 3</b>
Es organizado	Los docentes opinan que si es organizada aunque pudiera ser más	Si es organizado sin embargo los docentes opinan que le hace falta táctica para comunicarse con ellos	No es un rasgo que lo distinga, los participantes de la investigación lo atribuyen a la avanzada edad del director, sin embargo en apoyo del director adjunto organizan coordinadamente los eventos
Se relaciona con la comunidad y dirige a través del ejemplo	Tanto el personal como la supervisora juzgan que su relación es escasa y ocasional tanto con alumnos, docentes y padres de familia	Los actores dijeron que es sencillo y que mantiene sanas y buenas relaciones con la mayoría; es capaz de guiar las actividades escolares, aunque le falta involucrarse más	Su experiencia en la función directiva y los años de estancia al frente del plantel le permiten conocer y mantener sanas y buenas relaciones con diversas personas e instancias; todos mantienen respeto hacia él
Sostiene que el éxito se relaciona con la identificación con el trabajo y con las relaciones armoniosas en la escuela	Ella misma señala este rasgo como estrategia usual para lograr el trabajo colegiado, aunque la opinión de los demás actores difiere	Aunque hay buenos intentos y logros por generar mayor comunicación e intercambio de experiencias, sin embargo no se ha logrado del todo, se percibe división	Afirma que las buenas relaciones y la configuración con las tareas que competen a cada miembro son los factores determinantes que facilitan el trabajo en la escuela primaria

<p>La mejora educativa es su preocupación constante</p>	<p>Así lo expresa y se percibe que lo intenta día a día</p>	<p>Es el compromiso que tiene con los niños para que éstos se formen integralmente y desarrollen sus capacidades de forma adecuada</p>	<p>Lo manifiesta en su actuación responsable y en el cumplimiento al deber en la enseñanza, de esta forma valora que se alcanza mejor aprendizaje y organización del colectivo escolar para contribuir a elevar la calidad educativa</p>
<p>Involucra a los profesores y facilita la participación en la toma de decisiones</p>	<p>Los docentes manifiestan que muchas veces delega y se deslinda de responsabilidades; en ocasiones obstaculiza la toma de decisiones puesto que tiende a ser impositiva</p>	<p>Hay avance en el trabajo colegiado a partir de su inscripción al programa escuelas de calidad; se organizan y ejecutan actividades consensuadas, sin embargo destaca la indiferencia de algunos docentes</p>	<p>La escuela ha alcanzado un nivel de organización y coordinación que pese a las limitantes que el director presenta con el paso de los años; el personal lleva a cabo con responsabilidad y creatividad las tareas propias del quehacer educativo</p>
<p>Tiene una visión clara de lo que debe ser el centro escolar</p>	<p>La directora refiere que su experiencia en el cargo directivo le permite tener esa visión de la institución, sin embargo, en esta escuela su experiencia es muy corta aún</p>	<p>Desde la opinión del directivo, la visión es muy clara, su limitante para que se proyecte y contagie a la comunidad es que falta mucho a sus deberes</p>	<p>Hay visión del trabajo a realizar, aunque se dista entre lo que debe ser y lo que realmente es el trabajo institucional</p>

Tiene elevadas expectativas del rendimiento de los alumnos como del trabajo del profesorado	La supervisora señala que con quienes mejor trabaja la directora es con los docentes y con quienes establecen líneas de trabajo en pro de la institución; con los alumnos no hay mucha claridad en este rubro	Aunque verbalmente si las expresa, sobre los hechos se percibe que no ha logrado empatizar del todo con los demás miembros de la comunidad escolar para impulsar el rendimiento en función de las expectativas que tiene	Definitivamente que sí, resalta en la escuela primaria la evaluación y seguimiento continuo de las acciones y tareas emprendidas, así como los resultados obtenidos en los diferentes ámbitos del trabajo escolar
Fomenta el uso eficaz del tiempo	La directora sólo comenta que se apega a la normatividad cumpliendo cabalmente lo que se estipula en el calendario escolar, sin embargo, en la parte efectiva hace falta fomentar este aspecto	No es un rasgo que distinga al directivo y a la institución; constantemente hay suspensión de labores y se limitan a cubrir la jornada de trabajo	Se tiene presente y se fomenta, aunque la dinámica de trabajo estatal no es tan favorable
Observa al profesor en el aula con ánimo constructivo y cuando es preciso lo evalúa	No los observa, se limita a visitar esporádicamente a los grupos o a hacer suplencias si algún docente falta	No se lleva a cabo, nadie hizo referencia a este rasgo; varios comentaron que constantemente falta a la escuela	Es un factor que no se detecta en el trabajo de este plantel. Se realizan evaluaciones pero no del trabajo áulico
Utiliza de forma creativa los recursos materiales y humanos	Impulsa el uso de la biblioteca y del acervo con que cuentan	Manifestado a través de: incremento en la biblioteca escolar, mantener en buen estado el aula de medios y en facilitar el mantenimiento adecuado	Al menos comenta que dota al personal de los materiales que requieren para el desarrollo óptimo de sus deberes

Se considera a sí mismo como un gestor de expertos reconociendo la singularidad de cada profesor en su estilo y posibilitando diferentes estilos de enseñanza	No se hace ningún comentario al respecto por parte de ninguno de los sujetos de investigación	Desde su particular opinión sí, aunque no se nota la incidencia que tiene en el personal	Aspecto que no se considera y que muchas veces se olvida en la escuela primaria
Mantiene buenas relaciones con los profesores y con los padres de familia	Las procura aunque no hay los factores más favorables para ello	El directivo afirma que procura establecer un clima laboral y relacional favorable; sin embargo los docentes no lo juzgan así y los padres de familia casi no hacen presencia	Algo que destaca en la persona de este director es precisamente el respeto que se ha ganado y las buenas relaciones que mantiene con la mayoría
Dan seguimiento y evalúan continuamente el rendimiento colectivo de los alumnos y emplean la información para guiar la planeación docente	No con la intencionalidad y precisión, únicamente la comisión de evaluación lleva a cabo las tareas asumidas en el plan anual de trabajo	Únicamente en las reuniones de consejo técnico revisan este aspecto, mas no de forma estructural y sistemática	Directamente no realiza esta tarea; se busca implementar algún mecanismo para dar seguimiento y evaluación en coordinación con el director adjunto
Busca elevar la calidad de los aprendizajes de los educandos y satisfacer las necesidades de la comunidad	Con la información recabada se deduce que no hay una meta concreta para ello, sin embargo sí hay interés por mantener la dinámica de trabajo institucional que incide directamente en este aspecto	De modo verbal tanto el directivo como los docentes lo proclaman, sin embargo hay factores tanto internos como externos que dificultan afianzar esta característica	En este rasgo característico si se pone especial esmero y atención, constituye una de las tareas coordinadas entre el director titular y el director adjunto

No se puede negar que la función de un directivo debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y para formar hombres y mujeres que sueñen con el triunfo en la vida. Por otra parte, también se confirma la necesidad de que los directivos escolares, además de la autoridad formal que el puesto les confiere cuenten con el apoyo de su equipo de trabajo, lo cual asegurará el desarrollo armónico de las actividades, el logro de los objetivos y la consecución de los fines de la institución; aún más, el liderazgo que ejerza facilitará u obstaculizará las sanas relaciones y apoyo del personal y de otros actores de la escuela y de la comunidad en la que está inserta.

En suma, el trabajo en una escuela se apoya en la participación decidida y comprometida de los alumnos, maestros y padres de familia, siempre y cuando estén organizados por un líder, así que el director se define por su capacidad para involucrar a todos estos personajes en la realización de los procesos educativos que a final de cuentas son una respuesta a las expectativas sociales.

En los tres directivos de las instituciones de estudio se descubre que no existe un liderazgo eficaz, cada uno de ellos se asemeja en algunas características, sin embargo, aún falta reforzar y cultivar el ejercicio del liderazgo que se oriente hacia un enfoque participativo y académico.

Con el análisis presentado en la tabla 7 se deduce que los tres directivos se perciben a sí mismos como personas organizadas aunque sus colaboradores inmediatos difieren en la opinión; en cuanto a las relaciones armoniosas en la escuela, la identificación con el trabajo y la utilización creativa de los recursos, en las tres instituciones se impulsa y se trabaja en ello pese a que no siempre hay completa satisfacción en el logro, puesto que sobre la marcha se presentan algunos obstáculos propios de toda relación humana.

Un punto crítico es este comparativo y que se da en las tres escuelas es que ninguno de los directivos observa a los docentes en su trabajo del aula, aún más, ninguno da seguimiento constante al rendimiento colectivo.

Pese a que los tres directivos afirman que si buscan elevar la calidad de los aprendizajes de los alumnos y satisfacer las necesidades de la comunidad, hacen falta metas claras que permitan al directivo involucrarse con los trabajos de los maestros, conocer los

resultados que obtienen los alumnos y dar respuesta a las necesidades manifestadas por los docentes tanto en el aspecto técnico pedagógico como en el administrativo; sólo así se alcanzarán los fines educativos y se formarán seres humanos capaces de razonar tanto desde el plano personal como colectivo, posibilitando así la convivencia y colaboración con los demás.

El segundo objetivo específico de esta investigación es valorar las fortalezas y debilidades de los directivos en estudio a fin de poder diseñar un plan de mejora; en la tabla 8 que a continuación se presenta, se pueden valorar estos rasgos con la finalidad de determinar su incidencia en el rendimiento profesional del personal docente, el desempeño académico de los alumnos y la calidad en el servicio educativo de la institución.

Tabla 8  
Fortalezas y debilidades de los directivos sujetos de estudio.

Casos	Fortalezas	Debilidades
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en la función directiva</li> <li>- Escucha y diálogo para favorecer tareas colegiadas</li> <li>- Dinamismo</li> <li>- Puntualidad en todos los actos</li> <li>- Equipo docente con experiencia y disposición al trabajo</li> <li>- Excelentes relaciones con autoridades locales educativas y municipales</li> <li>- Alegre y trabajadora</li> <li>- Conocedora de la normatividad en vigor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de preparación académica</li> <li>- Impositiva</li> <li>- Falta de capacidad para tratar con equidad a las personas</li> <li>- Escasa comunicación con alumnos y padres de familia</li> <li>- Impulsiva</li> <li>- Poco asertiva</li> <li>- Casi no visita a los alumnos en sus grupos</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso con los niños para que logren una formación integral y desarrollen al máximo sus capacidades</li> <li>- Gestión de mejoras en la infraestructura de la escuela primaria</li> <li>- Mejora en las prácticas internas de trabajo</li> <li>- Cuenta con comisiones de trabajo en el plantel por parte del personal docente</li> <li>- Promoción de actividades académicas que repercuten en el aprendizaje de los alumnos</li> <li>- Sencillez y capacidad para guiar las actividades escolares</li> <li>- Respetuoso y responsable en sus deberes</li> <li>- Organizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coexisten subgrupos de trabajo en la institución</li> <li>- Falta de táctica para tratar al personal</li> <li>- Ausencias constantes de la institución</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulso del trabajo colegiado como eje articulador de las actividades institucionales</li> <li>- Responsabilidad y creatividad en el desempeño de lo programado</li> <li>- Evaluación y seguimiento de las acciones y tareas emprendidas</li> <li>- Comunicación y participación con los padres de familia</li> <li>- Vigilancia para el buen uso y funcionamiento del equipo tecnológico</li> <li>- Comunicación estrecha con el personal</li> <li>- Acuerdos y decisiones en común acuerdo con el director adjunto</li> <li>- Puntualidad y cortesía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El director titular asume las propuestas que el director adjunto considera.</li> <li>- Falta de iniciativa y propuesta</li> <li>- Escasa participación en la dinámica escolar</li> <li>- Falta de actualización</li> <li>- Cansancio y pasividad</li> </ul>
---	--	--

De acuerdo a los datos y experiencias de los directivos caso se deduce que la formación y actualización directiva en el sistema educativo ha carecido de continuidad, no está sistematizada pues no ha tenido una estructura curricular articulada e integral ya que no cubre todos los aspectos necesarios para una buena dirección escolar; no tiene un seguimiento ni hay una evaluación diagnóstica formal, mucho menos una evaluación formativa o aditiva.

En estos tiempos de cambio vertiginoso en que las condiciones escolares se transforman y complican, se hace sentir la imperiosa necesidad de que los encargados de dirigir, gestionar y organizar las instituciones educativas cuenten con una formación que los cualifique, puesto que para lograr una dirección efectiva de los planteles educativos, además de buenos deseos, grandes ambiciones y rudimentarias concepciones acerca de la cuestión directiva, como ya se señaló en el marco teórico en base a la opinión de Serrano (2008), se requiere de una formación inicial específica en procesos de dirección escolar, esto favorecerá que el director esté en condiciones de desarrollar prácticas de gestión innovadoras que lo lleven a transformar la escuela en comunidades de aprendizaje.

### **Plan de mejora para favorecer la función directiva**

En consideración al tercer objetivo específico de esta investigación: diseñar un plan de mejora para favorecer la función directiva y desde allí incidir en elevar la calidad de la educación, aún más, asumiendo algunas ideas de autores citados en el marco teórico, tales como; García, Esquivel y Ramírez (2008), De La Torre (2008), Serrano (2008) y Zatarain (2008) de cuyas ideas se retoman varios puntos para la siguiente propuesta en el afán de mejorar la práctica directiva:

- a) Apostar por la formación. Ser director eficaz entraña una tendencia intelectual humanista, sólida en distintos campos disciplinares; la dirección en instituciones educativas ha de integrar campos formativos múltiples con principios de administración, economía, ciencias políticas, pedagogía, psicología del aprendizaje y social, ciencias de la comunicación, historia de la educación y de las instituciones, política educativa, antropología, sociología, filosofía, entre otros. Ha de abordar conceptos estelares como planeación, evaluación educativa, teoría curricular, teoría y

dinámicas de grupos, relaciones humanas, inteligencia emocional, habilidades de pensamiento, estrategias de aprendizaje, planeación didáctica, aprendizaje significativo, zonas de desarrollo próximo, cognoscitivismo, pedagogía operatoria, operaciones formales, intervención educativa, aprender a emprender, análisis transaccional, análisis de las instituciones.

- b) Construir visión sistemática. Aprender a ver el fenómeno educativo como totalidad, como interacción de subsistemas, áreas y personas. Es necesaria la articulación con los niveles educativos precedentes y subsecuentes, del mismo modo que se requiere la comunicación y colaboración con las comunidades y los actores locales y municipales.
- c) Actualizar, conocer y aplicar normas. Aquellas que deben estar sustentadas en valores claramente explicitados y que regulan la convivencia institucional.
- d) Mejorar la comunicación. Si es preciso, a través de las diversas tecnologías que facilitan los procesos comunicativos.
- e) Hacer presencia y tomar decisiones. El principio básico de la función directiva es lograr que tanto docentes como alumnos, asistan el mayor tiempo posible a la institución; quien no está presente no se entera de nada y no es posible hacer dirección eficaz desde el celular o desde la línea telefónica. De la misma forma, la toma de decisiones es un componente de la dirección, aprender a tomar decisiones y actuar de manera oportuna ante los problemas, contribuye a una mejor organización.
- f) Interpretación de informes de evaluación y estadística. Progresivamente la cultura de evaluación y el manejo de muchas realidades educativas a través de los números y porcentajes impone la necesidad de fortalecer este tipo de competencias en quien tiene la responsabilidad de dirigir una institución; por tanto, existe la responsabilidad de manejar los datos importantes de la escuela, de leer e interpretar de manera inteligente y proactiva los referentes que proveen los ejercicios de evaluación externa, puesto que si no se conoce lo que se produce, difícilmente se podrá adoptar una perspectiva de mejora permanente.
- g) Relaciones humanas positivas y clima social. La coordinación de grupos de trabajo implica competencias relacionales y capacidad de establecer relaciones interpersonales de respeto, integración y confianza. Es preciso practicar una dirección escolar incluyente que escuche todas las voces y de su lugar a las personas y sus opiniones,

para que la escuela sea un lugar agradable en donde haya confianza, respeto y pertenencia.

- h) Identidad y pertenencia. La escuela es una construcción social en la que intervienen muchos actores, es un sitio de concurrencia con estatus social que tiene historicidad. Los docentes, los directivos y muchas veces diversos agentes externos, han de trabajar seriamente para conocer la cultura, la dinámica de las escuelas para ser aceptados como parte del equipo ya existente, para que sus competencias y potencialidades como profesionales se aprovechen al máximo. La aceptación y la pertenencia se construyen con disposición y compromiso, son sensibilidad y capacidad de observación, con involucramiento auténtico en la solución de problemas.
- i) Movilidad y permanencia. El esquema de cambios de adscripción vigente ha sido un factor de discontinuidad de los proyectos de trabajo. Es real que conciliar el legítimo derecho del trabajador con las necesidades institucionales no es tarea fácil, sin embargo, tendrían que pensarse fórmulas, proponerse períodos de cambios de adscripción que no impacten al ciclo escolar cuando está en marcha.

En México, dice Serrano (2008) la formación de directivos escolares es un tema que está en ciernes, como ya se citó anteriormente, pesan más aspectos como la antigüedad, la adhesión gremial, el influyentismo y las relaciones que la capacidad de dirigir y administrar una institución educativa; lo que ha dado lugar a un sinnúmero de problemas que deterioran la calidad de la educación que se ofrece a los estudiantes en el país; de esa forma no se puede mejorar la función directiva para favorecer aprendizajes significativos en los alumnos, tal como se determinó en el planteamiento del problema en la tercera pregunta de investigación.

En nuestros días se requiere un cambio de fondo en la labor que realiza el directivo escolar, centrándose más en el funcionamiento colegiado, en desarrollar una visión que sea ampliamente compartida por el centro que dirige, en posibilitar tiempo para la planificación colegiada, apoyando el liderazgo de otros, en el fomento de los cambios necesarios para el impulso de la cultura de los centros, en desterrar aislamiento e individualismo de las prácticas docentes, en vigilar los resultados académicos y sobre todo en participar de forma más cercana en todo el proceso de los proyectos académicos. Dicho en otros términos, en

ejercer un liderazgo transformacional y como ya se comentó en el marco teórico donde Bass (citado por Cuevas y Díaz, s/f) señala que este tipo de liderazgo es el factor básico de calidad educativa. Sin embargo, esta circunstancia se detectó como debilidad en los directivos sujetos de estudio.

Por tanto, a partir de la realidad constatada se propone la mejora escolar y formación directiva con las siguientes características desde la visión que De La Torre (2008) cita:

1. Diseñada para adultos, es decir, las características que se deben tomar en cuenta para la creación de esta línea educativa están basadas en los principios andragógicos que de acuerdo al modelo de aprendizaje a través de la experiencia propone cuatro momentos para la adquisición de conocimientos y los cambios conductuales pertinentes: el primero relativo a motivar una vivencia del que aprende; el segundo, relativo al análisis de la experiencia y a la recepción de información específica sobre el tema de aprendizaje; el tercero a la construcción del aprendizaje del concepto clave; el cuarto a la motivación suficiente para la aplicación práctica del aprendizaje, reflejado en el conocimiento correspondiente y en la conducta o actitud adecuada y por último, establecer muy claro el dilema ético correspondiente para tomar decisiones.
2. Se debe usar toda la infraestructura educativa y tecnológica disponible para los eventos de formación, por lo que se deberá propiciar una red asociada a la entidad normativa de la educación, ésta estará constituida por las instituciones de educación así como las empresas dedicadas para contribuir a la oferta de formación directiva para aspirantes a puestos de dirección y para el personal en servicio.
3. Usar la plataforma tecnológica existente para diseñar, además de la oferta presencial, la oferta sistematizada, abierta, flexible y razonable de la educación a distancia.
4. La formación directiva deberá estar basada en competencias, de tal forma que permita la demostración de los conocimientos, habilidades y actitudes del

directivo escolar, antes y después de la capacitación para un proceso de evaluación y de certificación.

5. Se debe establecer un sistema de seguimiento adecuado a los procesos de formación que permita una oferta que pueda ser propedéutica para acceder a grados académicos superiores y acumulativa para que curso, taller, diplomado, congreso entre otros, sean aportaciones para construir el grado académico inmediato superior que tenga el participante, para lo cual es necesario construir una estructura curricular articulada.

De esta forma, el director sabrá qué se espera de él exactamente y qué se busca con la capacitación brindada, donde se le oferta la actualización amplia, a distancia, presencial, que pueda atender en los tiempos que disponga, con oportunidades de crear círculos de estudio o de consulta, que sea integral, sistematizada y con posibilidades de seguimiento y evaluación para poder ser certificado.

### **Validez interna y externa**

La investigación de campo se llevó a cabo durante los meses de febrero, marzo y abril en estricto apego a las indicaciones recibidas por parte de la coordinadora del proyecto, se cubrieron las características de selección de las escuelas caso, se solicitó autorización y se estableció relación con cada una de ellas, se recabó la información con discreción y profesionalismo; y hasta donde el análisis lo permite se mantiene confidencialidad de los datos de la escuela y del líder educativo.

Por otra parte, los hallazgos en cuanto al perfil directivo y su relación con la efectividad institucional nos ofrecen un panorama de cómo es el desempeño y dinámica laboral en la mayoría de las escuelas primarias no sólo de Chilapa de Álvarez, sino de la misma Región Montaña Baja del Estado.

## **Alcances y limitaciones**

En las tres escuelas primarias todos los sujetos de investigación participaron con disposición y veracidad, a saber: directivos, supervisores escolares, docentes, alumnos y padres de familia. Los elementos brindados facilitaron el análisis y detección de las características personales y profesionales de cada directivo de las instituciones participantes y su relación con las características de un director eficaz, así mismo, se identificaron las fortalezas y debilidades de los directores escolares en estudio a fin de determinar un plan de mejora que incida en los resultados institucionales.

Para los alumnos de 5° y 6° grado quienes fueron unos de los sujetos participantes en este proyecto, el instrumento de consulta no fue muy claro, se hizo necesario explicar con detalle a cada pregunta.

Una limitante que suele tener el líder directivo de una institución pública es que carece de la posibilidad de seleccionar a sus profesores y con dicha restricción, las oportunidades de acción se circunscriben a las características de la planta docente, donde muchas veces no se encuentran resonancias para el trabajo conjunto.

Con la presente investigación se descubre que ninguno de los tres directivos sujetos de estudio asumieron el cargo por competencias profesionales, fueron otros los factores que determinaron su acceso a dicha función; además, ninguno de ellos asistió al primer curso nacional para directivos de educación primaria; sin duda, esta situación representa una limitante en la competencia para el desempeño frente a la institución.

También es preciso señalar que otro factor limitante es la política educativa que impera en el Estado de Guerrero donde las fuerzas sindicales tienen más peso y determinación que las mismas autoridades educativas, indiscutiblemente dicha realidad afecta el desempeño e identificación del personal con la visión y metas de la institución educativa.

## Sugerencia para estudios futuros

Ante el panorama que la presente investigación ha abierto, resulta de suma importancia en ocasiones posteriores trabajar bajo otras líneas de investigación como:

- a) ¿Cuál es el perfil del director de una escuela privada que tiene la oportunidad de seleccionar a su personal y la estrecha relación con la efectividad institucional?
- b) ¿Qué factores obstaculizan o favorecen el liderazgo directivo en una institución educativa y cómo hacer frente a situaciones adversas?
- c) ¿Qué impacto tiene la capacitación que ofrece el sistema educativo para que los directivos de educación básica transformen sus prácticas en la función encomendada?
- d) ¿Qué rasgos identifican a directivos líderes que son capaces de innovar y elevar la efectividad institucional, pese a indicadores desfavorables?
- e) ¿Qué formación y/o capacitación debe brindar el sistema educativo a los directivos en servicio para alcanzar el liderazgo educativo?, ¿Qué tipo de preparación requieren los directores?
- f) ¿Qué tipo de capacidades se deben desarrollar en los directivos para que asuman su función de manera eficiente y eficaz?, ¿Cómo formar líderes escolares?
- g) Finalmente; diseñar un programa de formación en dirección y liderazgo acorde a las demandas de cada nivel educativo; así como establecer los lineamientos para acceder al cargo directivo.

## Conclusiones

Conseguir la mejora de la calidad educativa requiere que quienes estamos involucrados en esta tarea, tengamos que ir más allá de propiciar aprendizajes para que la escuela escale más altos niveles de resultados, o para que los alumnos sean promovidos a un grado superior. Lograr esta transición requiere que el director modifique su rol en el sentido de gestionar y aprovechar los recursos necesarios para que la tarea educativa tome un rumbo diferente al que hasta ahora ha tenido.

Se requiere que todo directivo escolar se constituya en una autoridad con liderazgo capaz de lograr la mejora continua de los servicios que ofrece la institución, dotado de habilidades para intervenir en la planeación, organización, dirección de la operación y evaluación de acciones administrativas, pedagógicas y de vinculación. Un líder cuya delicada tarea estriba en procurar y lograr la calidad de los servicios que ofrece el plantel desde una filosofía humanista y de compromiso social.

En nuestros días se requieren directivos escolares que sean capaces de leer la vida cotidiana de las escuelas, que interpreten su dinámica, los comportamientos, costumbres y ritos, hábiles en identificar la filosofía del currículum y el proceder didáctico de los docentes para alcanzar los propósitos educativos; que se muestren conocedores de las políticas y normas educativas; sobre todo, que los directivos ejerzan liderazgo hacia las acciones participativas, comprometidas y colaborativas.

Apropiándose la propuesta de Martínez (2006) se afirma que la formación del directivo debe dirigirse hacia la transformación del quehacer y del pensamiento tradicional, ya que por más esfuerzos que el sistema realice, por más esfuerzos de investigación, por más reformas curriculares que se implementen, no se logrará el cambio si no se logran suscitar nuevos estilos de gestión, de actuación y nuevo pensamiento; nuestra sociedad y concretamente los educandos, demandan escuelas con líderes educativos donde existan proyectos educativos con objetivos claros, compartidos y asumidos por los miembros de la comunidad educativa; el logro de un clima escolar ordenado, con reglas claras, altas expectativas de rendimiento, maximización del tiempo de aprendizaje, existencia de un profesorado motivado, comprometido y satisfecho de su labor como señalan Muñoz y Rodríguez (1992). Por otra parte, como precisa Serrano (2008) formar directivos no es cuestión de otorgar nuevos cargos e investir de autoridad a ciertas personas conjuntamente con la entrega de manuales y la estancia pasiva en algún curso o diplomado de técnicas directivas, sino que las instituciones educativas requieren de la administración eficaz, activa y eficiente, no sólo de los recursos materiales, sino también del capital humano y los procesos técnico pedagógicos que tienen que ver con la cobertura, calidad y clima institucional.

El trabajo de dirección no debe centrarse sólo en el aprendizaje reflexivo de los alumnos, sino también en dirigir esfuerzos para lograr un aprendizaje reflexivo de los sujetos involucrados en el proceso educativo donde el directivo mismo está incluido.

Dirigir un centro escolar implica la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que realicen determinadas acciones que son consecuencia de las metas fijadas en colectivo y que se aceptan como adecuadas para la educación de los alumnos; se influye si: se proporcionan ideas e iniciativas, recursos, se establecen nexos, coordinan actuaciones, se dinamizan los equipos, recuerdan compromisos y se vela porque se cumplan en tiempo y forma.

El directivo representa una pieza clave en el logro de una mejor calidad educativa, su formación, certificación y seguimiento de su desempeño son elementos que pueden incidir de manera contundente; mas, existen otros factores dentro del sistema educativo que han de tomarse en cuenta, tales como: la estructura vertical del sistema, los recursos limitados con los que se cuenta para operar.

La formación inicial de directivos escolares es una exigencia cada vez más apremiante, el mundo globalizado que hoy habitamos demanda nuevos directivos que contagien su entusiasmo a todos los miembros de su personal y los hagan sentir involucrados y responsables por el logro de los objetivos y las metas de la institución, elevando así de manera proactiva y concomitante el ímpetu y el rendimiento colectivos, generando expectativas superiores en docentes y alumnos, es decir, ejerciendo en cada instante un liderazgo eficaz.

## Referencias

- Alvariño, C. et al, (2000). *Gestión Escolar: Un estado del arte de la Literatura*. Revista Paideia, 29, pp. 15 - 43
- Amezcuca, C. y Jiménez, A., (1996). *Evaluación de Programas Sociales*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos
- Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. Distrito Federal, México: SEP
- Armendáriz, M. (2005). *Oportunidades para aprender*. Recuperado el 02 de febrero de 2009 de  
[http://www.rmm.cl/index\\_sub2.php?id\\_contenido=6287&id\\_portal=132&id\\_seccion=705](http://www.rmm.cl/index_sub2.php?id_contenido=6287&id_portal=132&id_seccion=705)
- Avilés, A. (2002). *Competencias que exhiben directores de escuela según ellos mismos, sus maestros y sus directores regionales*. (Disertación presentada al Departamento de Estudios Graduados Facultad de Educación, Universidad de Puerto Rico. Recinto de Río Piedras).
- Bermesolo, J. (2007). *Cómo aprenden los seres humanos*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Boyett, J. y Boyett J. (2004). *Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Cuevas, M. y Díaz, F. (s/f). *El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta*. Recuperado el 03 de marzo de 2009 de  
<http://www.rieoei.org/deloslectores/1137Cuevas.pdf>.
- Dávalos, L. (s/f). *Los directores eficientes*. Recuperado el 02 de febrero de 2009 de  
<http://kino.iteso.mx/~luisg/GESTION%20LOS%20DIRECTORES%20EFICIENTES.doc>.
- Dávalos, L. (s/f). *Las escuelas eficaces*. Recuperado el 02 de febrero de 2009 de

- Davis, G. y Thomas, M. (1999). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid, España: La Muralla.
- De Vicente, P. (2001). *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Díaz, S. y García, M. (2008). *Escuela de Desarrollo de Hábitos. Vencer las rutinas para conseguir hábitos directivos saludables*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Elizondo, A. (2001a). *La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Distrito Federal, México: Paidós.
- Elizondo, A. (2001b). *La nueva escuela II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Distrito Federal, México: Paidós.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (2000). *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. Distrito Federal, México: SEP.
- García, J., Esquivel, M. y Ramírez, C. (2008). *La formación de directores de educación básica por competencias*. Revista de Educación educar. Cuarta época. No. 45. Mayo – Julio 2008.
- Gather, M. (2004). *Innovar en el seno de la institución escolar*. Barcelona, España: Graó
- Geis, A. y Longás, J. (2006). *Dirigir la escuela 0-3*. Barcelona, España: Graó
- González, M. T. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (2008). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*. Navarra, España: Ediciones Universidad de Navarra.

Juárez, G. D. (s/f). *El directivo y la eficacia en las escuelas*. Recuperado el 03 de marzo de 2009 de

<http://www.eumed.net/libros/2006c/193/1m.htm>

Lewis, J. (2003). *Liderazgo de proyectos. Más allá de ser un administrador, sea un auténtico líder de proyectos*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.

López, F. (1997). *La gestión de calidad en educación*. Madrid, España: La Muralla, S. A.

López, M. A. (1998). *Plan estratégico para mejorar la gestión escolar en la primaria Carrillo Cárdenas*. (Documento Recepcional para obtener el título de licenciado en educación media en el área de Pedagogía, Normal Superior Nueva Galicia, Guadalajara, Jal.).

Lorenzo, M. (1994). *El liderazgo educativo en los centros docentes. Técnicas de formación reflexiva y colaborativa*. Madrid, España: La Muralla.

Martínez, M. A. (2006). *Gestión escolar*, Revista de Educación educar. No. 39. Octubre – Diciembre 2006.

MINED. (2008). *Dirección Escolar Efectiva. Gestión escolar efectiva*. Documento 4. San Salvador, El Salvador, C. A.: Ministerio de Educación.

Münch, L. et al. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.

Muñoz, R. y Rodríguez, G. (1992). *La dirección factor clave de la calidad educativa. Actas del 1er Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.

Murillo, F. J. (2006a). *Dirección Escolar, factor de eficacia y de cambio*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 4, 4e.

Murillo, F. J., (2006b). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4, No. 4e

- Ortega, M. (2008, Julio). *Transformando el quehacer de nuestra escuela: el liderazgo directivo y las metas, elementos claves para la mejora de la escuela en voz de la comunidad educativa*. Documento de Investigación Educativa de la Universidad Pedagógica de Durango.
- Pozner, P. (1997), *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: Aique.
- Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia, Diario Oficial, México, 2 de abril de 1980.
- Rey, R. y Santamaría, J. M., (2000). *Transformar la educación en un contrato de calidad*. Bilbao, España: Monografía Escuela Española.
- Schmelkes, S. (2000). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Distrito Federal, México, SEP.
- Schmelkes, S. (1997). *La calidad en la educación primaria. Un estudio de caso*. Distrito Federal, México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (1982). *Acuerdo 96 de la SEP, capítulo IV, artículo 14*, Diario Oficial, México, 7 de diciembre de 1982.
- Secretaría de Educación Pública. (1993). *Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación*.
- Secretaría de Educación Pública. (2007). *Buenas escuelas públicas mexicanas. Estudios de casos excepcionales de la evaluación cualitativa del programa de escuelas de calidad*. Distrito Federal, México: SEP
- Secretaría de Educación Pública. (2009). *Plan de Estudios. Educación Básica. Primaria*.
- Secretaría de Educación Pública. (1987). *Manual del supervisor del plantel de educación primaria. El Supervisor de Zona del Sistema de Educación Primaria*. Distrito Federal, México: SEP.

- Serrano, J. L. (2008). *La formación de directivos escolares, una exigencia cada vez más apremiante para la salud administrativa de las instituciones de educación pública*. Revista de Educación educar. Cuarta época. No. 45. Mayo – Julio 2008.
- Sosa, S. (2006). *La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*. Recuperado el 25 de septiembre de 2009, de:  
<http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/ficha.htm>
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Morata
- Terán, R. (s/f). *Competencias directivas: la importancia de la gestión escolar*. Recuperado el 03 de marzo de 2009 de  
[http://foros.anuies.mx/ftp/segundo\\_encuentro\\_ems/pdf/panel3/Encuentro\\_Nacional\\_de\\_EMS\\_Rito%Teran.pdf](http://foros.anuies.mx/ftp/segundo_encuentro_ems/pdf/panel3/Encuentro_Nacional_de_EMS_Rito%Teran.pdf)
- Yacuzzi, E. (s/f). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Recuperado el 25 de septiembre de 2009, de:  
<http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>
- Zataráin, R. (2008). *Luces y sombras de la práctica directiva en educación secundaria*. Revista de Educación educar. Cuarta época. No. 45. Mayo – Julio 2008.

## Apéndice A. Preguntas de la entrevista a directores

Nombre y años de servicio:

1. Tiempo como directivo de esta institución educativa:
2. Si se ha desempeñado como director en alguna otra institución educativa; por cuánto tiempo? ¿En qué lugar?
3. ¿Cómo accedió al cargo directivo?
4. ¿Qué procedimiento de acceso al cargo considera más adecuado para el desarrollo de una acción directiva que incida en el progreso de los centros de trabajo?
5. ¿Cuáles son sus estudios realizados en la formación profesional?
6. En los años de servicio en el sector educativo, ¿Cuál es su experiencia en actividades y años en las funciones desempeñadas?
7. ¿Cuál es la mayor satisfacción del ejercicio que desempeña?
8. ¿Cómo describe usted a un líder educativo? ¿Cuáles considera usted que deben ser las principales características de un director de escuela primaria?
9. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.
10. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?
11. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? ¿A qué dedicaría su tiempo?
12. ¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?
13. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?
14. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?

15. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades directivas?
16. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?
17. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados académicos y administrativos de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?
18. ¿Cuáles son los factores que facilitan su trabajo en esta escuela? ¿Se siente satisfecho con su trabajo?
19. ¿Tiene Usted contacto con los padres de familia? ¿Qué tipo de contacto? ¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?
20. ¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido los involucra Usted con la escuela? ¿Funciona ese contacto?
21. ¿Cuáles son las características que distinguen su relación con la supervisión escolar? ¿De qué forma contribuye la supervisión en la mejora y calidad educativa de su institución?
22. ¿En qué programas está inscrita su escuela? ¿Cuál es la experiencia y beneficios para la institución?

## Apéndice B. Cuestionario aplicado a supervisores escolares y docentes

### ESTIMADO MAESTRO:

El presente cuestionario tiene la finalidad de indagar el perfil y liderazgo del director/a de algunas escuelas primarias de la localidad.

Agradezco su tiempo y disposición; 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. ¿Usted como docente, a qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien?

¿Qué debería estar haciendo?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

11. Algunos otros aspectos que desee destacar del liderazgo directivo y su influencia en la calidad institucional.

## Apéndice C. Preguntas dirigidas a los alumnos de 5° y 6° grado

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer el perfil y liderazgo del director/a de algunas escuelas primarias de la localidad.

Agradezco tu tiempo y disposición; por favor, contesta cada una de las preguntas en una manera breve y concisa. Por favor, sé honesto al contestar. Las respuestas serán confidenciales. Gracias por tu apoyo con esta investigación.

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. Preguntas para el grupo de enfoque con padres de familia**

El presente cuestionario tiene la finalidad de indagar el perfil y liderazgo del director/a de algunas escuelas primarias de la localidad. Agradezco su tiempo y disposición; 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. 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. ¿Cómo describen en relación al trabajo; al Director(a) de la escuela donde estudia su hijo (a)?
2. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos del trabajo del director en la escuela primaria?
3. ¿Consideran que es líder en la escuela? ¿Por qué?
4. ¿El director (a) Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? ¿En qué sentido?
5. ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?
6. ¿Consideran que la relación del director (a) con sus hijos influye en el desempeño de los mismos? ¿Por qué?
7. ¿Qué factores le motivaron a inscribir a su hijo(a) en esta escuela primaria?
8. ¿Para usted, cómo sería y actuaría el mejor director de una escuela primaria?

## Apéndice E. Transcripción de la entrevista realizada a la directora del

### Caso 1

Nombre y años de servicio: *Mercedes García Rendón. 23 años de servicio.*

1. Tiempo como directivo de esta institución educativa: *9 meses.*
2. Si se ha desempeñado como director en alguna otra institución educativa; por cuánto tiempo? ¿En qué lugar?

*3 años y tres meses como maestra de grupo y directora comisionada y como directora efectiva 3 años en la comunidad de Macuixcatlán y 3 años con cuatro meses en la Col. La Ciénega.*

3. ¿Cómo accedió al cargo directivo?

*A través de la supervisión, con el compromiso de apoyarme en orientarme en la realización de dichos documentos con la finalidad de que yo aceptara la responsabilidad.*

4. ¿Qué procedimiento de acceso al cargo considera más adecuado para el desarrollo de una acción directiva que incida en el progreso de los centros de trabajo?

*Principalmente tener responsabilidad para realizar actividades adecuadas considerando un mejor desarrollo académico.*

5. ¿Cuáles son sus estudios realizados en la formación profesional?

*La Normal Básica, Licenciatura en UPN y cursos de actualización que nos imparten nuestras dependencias educativas para poder innovar las actividades y poner en práctica las sugerencias que nos brindan en los diferentes cursos y talleres.*

6. En los años de servicio en el sector educativo, ¿Cuál es su experiencia en actividades y años en las funciones desempeñadas?

*Como directora comisionada en la comunidad de San Ángel en coordinación con el personal docente se planeó la actividad de concurso de lectura y dictado dentro de los grupos, en el mes de diciembre y mayo se logró un 65%. En Macuixcatlán organizamos la feria del libro para promover el gusto por la lectura y dar a conocer la variedad de libros que existen en las bibliotecas de la escuela; se les despertó un 75% de interés en la lectura. En la escuela de la Ciénega se construyó la biblioteca de la escuela y se llevó a cabo la feria del libro para dar a conocer los diferentes autores de los libros y títulos que se encontraban dentro de la biblioteca de la escuela y del aula.*

*En la escuela Profra. Dominga Sánchez Miranda se promovió por grupos la visita para explorar y conocer los diferentes acervos que hay dentro de la biblioteca de la escuela*

*para seguir fomentando en los alumnos y padres de familia la lectura; además para que aprendan a hacer buen uso de su credencial escolar.*

7. ¿Cuál es la mayor satisfacción del ejercicio que desempeña?

*Todas las actividades que he propuesto con el personal de las diferentes escuelas, he logrado un 80% de aceptación en las propuestas.*

8. ¿Cómo describe usted a un líder educativo?

*Es aquella persona que tenga dominio de conocimientos para poder dirigir y llevar a cabo dichas actividades con el propósito de desarrollar en los niños un mejor proceso enseñanza – aprendizaje.*

9. ¿Cuáles considera usted que deben ser las principales características de un director de escuela primaria?

*Un buen líder académico es para proponer dichas actividades para un mejor desarrollo cognitivo.*

10. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.

*Vigilar el desarrollo académico con responsabilidad y el cumplimiento en cada una de las actividades del docente para ser flexible y tolerante.*

11. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?

*A la resolución de problemas de los padres de familia, alumnos y académicos.*

12. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? ¿A qué dedicaría su tiempo?

*A través de un proyecto académico para buscar nuevas estrategias metodológicas de acuerdo al contexto social.*

13. ¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?

*Sí por reunir las características más adecuadas para un mejor desempeño de acuerdo a mi perfil académico y para mí un líder académico es aquel que tiene los conocimientos para poder aplicarlos con los docentes.*

14. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?

*Es la puntualidad a mi trabajo y cumplir con el calendario escolar que nos rige de acuerdo a los lineamientos y normas vigentes.*

15. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?

*Sobre todo la conducta de los alumnos y se puede evitar a través de conferencias, orientaciones a padres y alumnos.*

16. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades directivas?

*La estrategia más usual es el diálogo con el maestro y posteriormente el alumno, hay buena disposición de los padres para resolver los conflictos que provocan ellos y le dan la mejor solución para el bienestar de sus hijos.*

17. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?

*Sí involucro a mis compañeros maestros tomándolos en cuenta para dichas actividades colegiadas.*

18. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados académicos y administrativos de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?

*Sí, porque les pido las planeaciones semanales de su grupo para verificar el cumplimiento con el programa de estudios vigente.*

19. ¿Cuáles son los factores que facilitan su trabajo en esta escuela? ¿Se siente satisfecho con su trabajo?

*La buena disposición del grupo colegiado para el desarrollo de las diferentes actividades.*

*Sí, porque se ha logrado la mayor parte de las actividades programadas.*

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

*Sí, académico. Los padres de familia son importantes por su participación y apoyo en las actividades que se han realizado dentro y fuera de la escuela.*

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

*Sí, en las actividades escolares y extraescolares; con el comité de padres de familia ha sido funcional. También soy miembro del consejo municipal de participación social de la educación, eso ha permitido mantener estrechas relaciones con diversas autoridades.*

22. ¿Cuáles son las características que distinguen su relación con la supervisión escolar? ¿De qué forma contribuye la supervisión en la mejora y calidad educativa de su institución?

*Recepción y entrega de documentos oficiales, la supervisora contribuye para los cursos.*

23. ¿En qué programas está inscrita su escuela? ¿Cuál es la experiencia y beneficios para la institución?

*Oportunidades con el objetivo de apoyar a las familias que viven en condiciones de pobreza extrema con el fin de alcanzar niveles de bienestar, educación, salud y alimentación.*

## Apéndice F. Transcripción de la entrevista realizada al director del Caso 2

Nombre y años de servicio: Francisco Javier Mendoza López. 21 años de servicio

1. Tiempo como directivo de esta institución educativa: *2 años.*
2. Si se ha desempeñado como director en alguna otra institución educativa; por cuánto tiempo? ¿En qué lugar?

*En la comunidad de Ayahualulco, Mpio. de Chilapa de Álvarez, Gro., durante 2 años.*

3. ¿Cómo accedió al cargo directivo?

*Primeramente por comisión, posteriormente sin que yo hiciera ningún trámite me llegó mi clave directiva.*

4. ¿Qué procedimiento de acceso al cargo considera más adecuado para el desarrollo de una acción directiva que incida en el progreso de los centros de trabajo?

*Por la habilidad y aceptación que tenga el docente, además por escalafón en donde haya puntaje máximo y por su preparación académica.*

5. ¿Cuáles son sus estudios realizados en la formación profesional?

*Normal Básica, Licenciatura en educación básica por la UPN y la Normal Superior con especialidad en Español.*

6. En los años de servicio en el sector educativo, ¿Cuál es su experiencia en actividades y años en las funciones desempeñadas?

*Cuando he sido maestro de grupo la satisfacción que da el trabajo con los niños, ellos son lo máximo, además he procurado que aprendan lo mejor. He organizado concursos de escritura, se llevan a cabo competencias intergrupales y siempre los grupos a mi cargo se han distinguido.*

7. ¿Cuál es la mayor satisfacción del ejercicio que desempeña?

*La relación con los maestros, el que vayan caminando las gestiones para el aula de medios, la biblioteca y la cancha techada entre otros.*

8. ¿Cómo describe usted a un líder educativo?

*Si, por la organización y compromiso con la institución. Por la iniciativa y apoyo a mis compañeros de trabajo.*

9. ¿Cuáles considera usted que deben ser las principales características de un director de escuela primaria?

*La responsabilidad para con los niños, los padres de familia y con el sistema educativo. Por cumplir sus obligaciones en tiempo y forma.*

10. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.  
*Velar por que se lleven a cabo las actividades programadas, atender al personal, alumnos y padres de familia, revisar que la documentación oficial esté al día.*

11. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?  
*A los diversos trámites y gestiones para las mejoras de la escuela. Por lo pronto es lo que urge y hay que insistir en que nos den respuesta. Es darle cause a las actividades que con el personal hemos programado*

12. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? ¿A qué dedicaría su tiempo?  
*Impulsaría mayormente el trabajo académico y fortalecería la disciplina y puntualidad del alumnado.*

13. ¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?  
*Si puesto que procuro siempre lo mejor para la escuela primaria, para que los niños desarrollen sus capacidades de forma adecuada, porque el personal realice sus labores de la mejor manera.*

14. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?  
*Amigable, atento, sencillo, atiendo a las personas que recurren a mi oficina, busco que la escuela tenga buena marcha y calidad en sus actividades.*

15. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?  
*Por una parte la poca participación de los padres de familia puesto que la mayoría no asiste porque atiende sus puestos en el mercado y por otra a veces las diferencias que se tienen con el personal. Se van superando poco a poco, hay que hacer conciencia en ellos de que los beneficiados son los alumnos.*

16. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades directivas?

*Escuchar a las personas, proponerles formas de trabajo, impulsar la actualización y vigilar porque tengamos los requerimientos necesarios a tiempo y bien hechos.*

17. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?

*Lo he buscado y hay avances, aunque no siempre hay disposición por parte del personal; contamos con compañeros de diferentes ideologías y en ocasiones se complica el trabajo conjunto, los que sí colaboran son un medio para llevar a buen término los compromisos asumidos.*

18. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados académicos y administrativos de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?

*Desde luego, mi compromiso principal es con los alumnos, ellos merecen la atención y esmero en la programación de las actividades para el aprendizaje óptimo.*

19. ¿Cuáles son los factores que facilitan su trabajo en esta escuela? ¿Se siente satisfecho con su trabajo?

*En general hay buenas relaciones y disposición al trabajo, muchos docentes tienen buenas propuestas y les gusta trabajar bien.*

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

*Como dije anteriormente, poco asisten, en las reuniones con ellos tenemos escasa participación, vienen cuando se les llama de forma especial, entonces se les atiende e invita a reforzar el aprendizaje de sus hijos, aunque algunos no tienen preparación académica. Se les escucha. Algunos más, vienen a la hora de recreo a dejarles el almuerzo a sus hijos y es allí cuando se aprovecha para darles alguna información.*

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

*Sobre todo con las autoridades educativas y municipales. Se les invita a la escuela cuando tenemos eventos especiales, también por los diversos trámites que hay que realizar. Se mantiene un contacto óptimo.*

22. ¿Cuáles son las características que distinguen su relación con la supervisión escolar? ¿De qué forma contribuye la supervisión en la mejora y calidad educativa de su institución?

*Apenas se está generando la relación con el actual supervisor, aunque algunos compañeros no lo aceptan.*

23. ¿En qué programas está inscrita su escuela? ¿Cuál es la experiencia y beneficios para la institución?

*Escuelas de calidad y oportunidades.*

## Apéndice G. Transcripción de la entrevista realizada al director del

### Caso 3

Nombre y años de servicio: *Tomás Alcocer Casarrubias. 40 años de servicio.*

24. Tiempo como directivo de esta institución educativa: *11 años.*

25. Si se ha desempeñado como director en alguna otra institución educativa; por cuánto tiempo? ¿En qué lugar?

*Atzacoyaloya 3 años, Tlanipatla 10 años, La Joya 3 años, Chilapa, Gro., Esc. Primaria Miguel Hidalgo 11 años.*

26. ¿Cómo accedió al cargo directivo?

*Antigüedad y méritos*

27. ¿Qué procedimiento de acceso al cargo considera más adecuado para el desarrollo de una acción directiva que incida en el progreso de los centros de trabajo?

*Actuando con responsabilidad y cumplimiento al deber en la enseñanza que con ello se alcance mejor aprendizaje y organización del colectivo escolar para contribuir a elevar la calidad educativa.*

28. ¿Cuáles son sus estudios realizados en la formación profesional?

*Normal Básica y Cursos de actualización educativa.*

29. En los años de servicio en el sector educativo, ¿Cuál es su experiencia en actividades y años en las funciones desempeñadas?

*Participar de manera activa en los festejos que tienen proyección hacia la comunidad. Las fiestas patrias más conmemorativas y las sociales, día del niño, día de las madres. Fiestas tradicionales de la comunidad.*

30. ¿Cuál es la mayor satisfacción del ejercicio que desempeña?

*Ser formador de varias generaciones de profesionistas durante mis años de servicio. Además de dirigir la planta docente de la institución educativa que actualmente represento.*

31. ¿Cómo describe usted a un líder educativo?

*Es una persona que sabe orientar y motivar a un grupo de personas para beneficiar a todos en la conducción de la enseñanza.*

32. ¿Cuáles considera usted que deben ser las principales características de un director de escuela primaria?

*Tener la suficiente capacidad para organizar a una planta docente, además para hacer un reparto de grupos que beneficie a toda la comunidad educativa y evitar conflictos entre los docentes.*

33. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.

*Ser puntual, asistir diariamente, dotar a los docentes de material adecuado para la enseñanza y dar a todo el personal la información que se requiera.*

34. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?

*A la organización del grupo colegiado, al asesoramiento de los docentes y apoyo del aprendizaje de los alumnos.*

*Sí, porque todas las actividades se han realizado de acuerdo a la programación del plantel educativo.*

35. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? ¿A qué dedicaría su tiempo?

*No lo rediseñaría, porque de la manera que se han llevado a cabo las actividades he cumplido las expectativas.*

36. ¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?

*Sí, porque puedo coordinar a un grupo de personas, tanto profesores como alumnado.*

37. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?

*Responsable, puntual, sociable, atento, respetuoso, tolerante, entre otras.*

38. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?

*Concientizar a los padres de familia sobre las actividades y reglas planeadas en el centro educativo.*

*Mantener y regular la buena conducta de los alumnos.*

*Estos problemas son un poco difíciles de erradicar porque cada padre de familia tiene perspectivas diferentes.*

*Estos problemas se van resolviendo a través de diálogo.*

39. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades directivas?

*El diálogo*

*Reuniones bimestrales con los padres de familia, así como de consejo técnico.*

40. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?

*Sí porque cuento con un directivo adjunto.*

*Sí, porque ambos tomamos acuerdos y decisiones para el buen funcionamiento de la institución.*

41. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados académicos y administrativos de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?

*Sí, supervisando, vigilando y apoyando en las actividades que se llevan a cabo en la institución.*

*Sí, solicitando tanto el apoyo a los padres de familia, alumnado y profesores para formar un conjunto en común y lograr el objetivo al 100%*

42. ¿Cuáles son los factores que facilitan su trabajo en esta escuela? ¿Se siente satisfecho con su trabajo?

*Las buenas relaciones interpersonales que existen entre el personal. Sí*

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

*Sí, personal.*

*Sí, es indispensable para que ellos conozcan el avance educativos de sus hijos.*

*Se involucran en las diferentes actividades que se realizan en la escuela.*

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

*Sí, con las autoridades educativas, municipales y civiles.*

*De acuerdo a las diferentes actividades que se vayan a realizar en la institución.*

*En algunas ocasiones porque no siempre le dan seguimiento a las gestiones realizadas.*

45. ¿Cuáles son las características que distinguen su relación con la supervisión escolar? ¿De qué forma contribuye la supervisión en la mejora y calidad educativa de su institución?

*Existen muy buenas relaciones.*

46. ¿En qué programas está inscrita su escuela? ¿Cuál es la experiencia y beneficios para la institución?

*Escuelas de calidad. Enciclomedia. CONAFE.*

*La institución ha mejorado en su infraestructura y se ha reflejado en el aprovechamiento escolar.*