



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

Título de tesis:

**Liderazgo de la Directora Exitosa: El caso de una Directora de
Nivel Primaria en Nayarit**

Tesis para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Zoelia Cervantes Hidalgo

Asesor Tutor:

Patricia Michel López

Asesor titular:

Carmen Celina Torres Arcadia

Tepic, Nayarit México.

Mayo 2012.

Hoja de firmas

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

[Maestra]. [Patricia Michel López] (Asesor)

[Doctora]. [](Lector)

[Maestro]. [] (Lector)

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

Dedicatorias

Dedico este documento, principalmente a mi familia por el apoyo incondicional brindado.

A mi esposo Zeferino Alcántar Curiel, por su paciencia y comprensión en todo momento, por su aliento a continuar en el proceso y terminar la maestría.

Gracias a la vida a dios, por todo lo logrado y por las dificultades hoy superadas.

Agradecimientos

- Agradezco al Tecnológico de Monterrey especialmente a la Escuela de Graduados en educación, por la oportunidad brindada y el apoyo económico que hizo posible mi adscripción a este curso de posgrado.

- A la Universidad Tecnológica de la Costa, en el estado de Nayarit, especialmente al rector Andrés Bogarín, quien con su entusiasmo y aliento nos incitó a realizar el examen y mejorar nuestro nivel académico.

- Al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, sección 20. En Nayarit, que con acuerdos realizados con el ITESM, hicieron posible un importante descuento en nuestras colegiaturas.

Liderazgo de la Directora Exitosa: El caso de una Directora de Nivel Primaria en Nayarit

Resumen

En este estudio se presenta una investigación basada en el Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas ISSPP, la cual se desarrolla en el estado de Nayarit México en la ciudad de Tepic, específicamente en la escuela primaria Juana de Asbaje, elegida por haber obtenido por cuatro años consecutivos, los primeros lugares en los resultados del examen ENLACE, que es un examen estandarizado a nivel nacional. Con el objetivo de identificar en la directora de la Escuela primaria “Juana de Asbaje” Profra. María Teresa Villela Sandoval, las actitudes, cualidades, acciones que la definen y la perciben como líder eficiente, así como los factores que intervienen en el contexto que favorecen éste éxito; con la finalidad de generar conocimiento sobre el efecto del liderazgo escolar en contextos específicos, se aplicaron las siguientes herramientas: una encuesta y tres entrevistas a la directora, y tres entrevistas más a maestros, alumnos y padres de familia, una vez recabada la información se realizó el análisis de las mismas organizándola en tres categorías: características de la escuela, biografía de la directora, características personales y competencias profesionales e iniciativas. En el análisis de la información, se contrastaron con las principales teorías existentes sobre el tema. Se encontró que las características del entorno, la capacitación constante de los profesores y el apoyo de los padres, son elementos importantes que establecen las condiciones ideales para generar éxito en la institución educativa, sin duda alguna el papel que juega la directora dentro de la institución viene a cerrar el círculo de elementos positivos que llevan al éxito constante en el desempeño de los alumnos de la escuela primaria “Juana de Asbaje”, entre las principales características que definen a la directora, se encuentran la responsabilidad, el compromiso y el amor a su trabajo. La finalidad de este estudio es brindar información sobre las características y mejores prácticas de los líderes exitosos un caso concreto de Nayarit, a fin de dar a conocer a otros homólogos información que permita desarrollar otras instituciones educativas de éxito.

Tabla de contenido

Hoja de firmas	2
Dedicatorias.....	3
Agradecimientos.....	4
Resumen	5
Tabla de contenido.....	6
Introducción	9
Capítulo 1	
Planteamiento del Problema.....	13
1. Antecedentes	13
2. Planteamiento del problema.....	20
3. Objetivos de la investigación.....	25
4. Justificación	27
5. Limitaciones del estudio.....	30
Capítulo 2	
Marco Teórico	32
1. Sistema Educativo Nacional en México.....	34
1.1 Marco Legal de la educación en México.	35
2. Reforma Educativa en México	37
3. Instituciones Educativas.....	40
4. Instituciones Inteligentes.....	43
5. Escuelas que aprenden	46
5.1 Una visión en común.	48
5.2 El trabajo en equipo.	50
6. Directivos Escolares	52
6.1 La situación actual de los directivos.....	53

6.2 Dominio personal como estrategia para crecer	59
6.3 El reto del cambio en los directivos e instituciones.....	66
7. Liderazgo y estilos de liderazgo	72
7.1 Estilos de liderazgo	75
7.2 Liderazgo exitoso	77
8. Gestión escolar.....	80
8.1 Dimensiones de la gestión escolar.....	81
8.2 Dirección y Calidad.....	84
Capítulo 3	
Metodología	87
1. Método de investigación	89
2. Contexto de la Investigación.....	90
2.1 Historia de la escuela	93
2.2 Historia del Director.....	99
3. Procedimientos.....	102
3.1 Etapa 1. Selección de la escuela.....	102
3.2 Etapa 2. Trabajo de campo.....	103
3.3 Etapa 3. Análisis de la Información.....	103
3.4 Etapa 4. Presentación de los resultados	111
Capítulo 4	
Presentación de Resultados.....	116
1. Categorías analizadas.....	117
2. Características de la escuela	117
3. Biografía de la directora	124
4. Características personales.....	126
5. Competencias profesionales e iniciativas	130
Capítulo 5	
Análisis y Conclusiones.....	137
1. Análisis de los resultados.....	137

2. Validez de los resultados.....	150
3. Alcances y limitaciones del estudio	152
4. Recomendaciones para estudios futuros.	153
5. Conclusiones	155
Referencias	158
Apéndice 1	161
Apéndice 2	163
Currículum Vitae	193

Introducción

El presente estudio es parte de un proyecto internacional denominado ISSPP Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas, cuyo objetivo es a partir de un estudio de casos identificar las características y prácticas de los mejores líderes formales de escuelas, es decir, los directores. Este proyecto inició en el 2001, se han documentado 57 casos en 11 países: Austria, Canadá China, Dinamarca, Inglaterra, Noruega, Suecia y los Estados Unidos de América, en los que se han estudiado escuelas de estratos alto, medio y bajo, y actualmente se está llevando a cabo la investigación en México. Este estudio brinda la oportunidad de conocer las formas diversas en que se ha logrado el éxito en la dirección de las escuelas observando las características de contexto de cada una de ellas con el fin de conocer cómo se logra la superación en diversos medios y situaciones particulares.

En particular este estudio se realizó en una escuela primaria estatal que se encuentra en el estado de Nayarit, una de los requisitos para la elección del director para investigar, era que su escuela fuera exitosa en cuanto a los resultados de desempeño escolar y que además este éxito sea atribuido a la Directora. La escuela primaria Juana de Asbaje fue la indicada para aplicar el estudio, ya que se considera exitosa por haber obtenido por cuatro años consecutivos los primeros lugares en el examen nacional enlace.

El proyecto internacional de directores exitosos, aplicado en Tepic Nayarit, tiene el objetivo de: Identificar en la directora de la Escuela primaria “Juana de Asbaje” Profra. María Teresa Villela Sandoval, las actitudes, cualidades, acciones que

la definen y la perciben como líder eficiente, así como los factores que intervienen en el contexto que favorecen éste éxito; con la finalidad de generar conocimiento sobre el efecto del liderazgo escolar en contextos específicos, en este caso en el Estado de Nayarit, México.

Los objetivos específicos que requieren lograr son:

Identificar una escuela de éxito por sus logros académicos en su población de alumnos y que dichos resultados sean atribuidos por un destacado desempeño por parte del directivo escolar.

- Identificar por medio de entrevistas y charlas las principales motivaciones e ideología del director, frente a su responsabilidad directiva.
- Conocer por medio de la aplicación de encuestas, qué opinión tienen maestros, padres de familia y alumnos; respecto a la persona de la directora y al desempeño de la misma; para reconocer el ambiente escolar que se ha generado en base al desempeño y sus resultados.
- Integrar la información y reconocer de qué manera se determina el éxito de un Director, qué características y prácticas la hacen ser un líder de éxito en su institución, de tal manera, que se contribuya a la documentación de casos de directores exitosos del proyecto ISSPP.

Una vez identificada la escuela se procedió a realizar las visitas correspondientes para firma de autorización y por supuesto aplicar los instrumentos derivados del estudio. Se aplicaron 12 entrevistas y una encuesta, en donde se involucraba a todos los agentes escolares; directivo, alumnos, padres de familia y docentes.

El presente documento está estructurado en 5 capítulos, en el Capítulo 1 Planteamiento del Problema, éste se compone de los antecedentes del problema, el

planteamiento del mismo y de los objetivos de educación que se quieren alcanzar, también contiene una justificación y limitaciones del estudio. En el capítulo 2, denominado Marco Teórico, se describen todos los hallazgos encontrados de diversos investigadores que respalden en teoría lo que se está descubriendo por medio de la práctica, los principales temas son: un marco legal, basado en art. 3º y reforma de la educación; instituciones educativas, donde su representante es Ettienne Wenger (2001); comunidades de práctica, para dar una idea de cómo en las escuelas suceden las interrelaciones de manera positiva; instituciones inteligentes y escuelas que aprenden; organizaciones inteligentes; situación de los directivos, entre otros.

En el Capítulo 3, se explica la metodología que se siguió durante la investigación; el método que se utilizó fue el de estudio de casos, que es un método que aborda un fenómeno de manera profunda, por lo regular es una sola persona la que se investiga. En dicho apartado, también se describe el contexto de la escuela, historia de la misma, historia del director, instrumentos y procedimientos que se utilizaron en la investigación. En el Capítulo 4, se presentación de resultados, después de aplicadas las entrevistas se procede a organizar la información para su análisis, en las siguientes categorías; de la escuela, biografía de la directora, características personales y competencias profesionales; a partir de estas categorías se fue organizando la información más relevante que llevó a cumplir los objetivos de este estudio. En el Capítulo 5, llamado Análisis y Conclusiones, se analiza la información y se dan a conocer los hallazgos, también se habla de la validez de estos resultados, alcances limitaciones del estudio, recomendaciones para estudios futuros y las conclusiones.

Finalmente se puede decir que el presente trabajo logra obtener la información sobre los líderes exitosos en este caso, la directora Teresa Villela Sandoval, sus

cualidades y características, sus prácticas más efectivas, como son: visión común, trabajo en equipo y liderazgo compartido. Esta información será puesta a disposición para los que quieran conocerla y con más razón interesaría facilitársela a los involucrados.

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

1. Antecedentes

La presente investigación nace a partir de una propuesta de participación en un proyecto ya establecido a nivel internacional denominado: Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas de Nivel Básico. Cabe señalar que esta invitación responde a un programa de estudios de posgrado en línea del Tecnológico de Monterrey, con fines de titulación en la Maestría de Administración de Instituciones Educativas.

El Proyecto Internacional de Directores Exitosos por sus siglas en inglés ISSPP (International Successful School Principals' Project) consiste en la documentación de casos de directores de escuela de nivel básico, que han logrado el éxito académico, demostrado con los resultados favorables en sus alumnos, generado a partir de un papel protagonista por parte del Director (a) de la institución.

Es importante señalar que, este estudio, es único en su tipo, sobre todo porque es el primer proyecto a nivel internacional que aborda varios aspectos relacionados con la dirección escolar a través del análisis de casos de directivos exitosos en diversos países con diferentes sistemas y contextos socioeconómicos. Lo anterior permite una comparación de diferencias y similitudes en las diversas comunidades que generan éxito y que a su vez coadyuvan a generarlo en cualquier contexto por adverso que parezca, ya que los elementos que aporta enriquecerán los datos sobre liderazgo efectivo desde una diversidad de países y entidades múltiples con características específicas.

El objetivo principal es, aportar a la investigación educativa, documentación de casos de directores exitosos; identificando tanto sus características personales, como sus mejores prácticas así como también los efectos que este liderazgo genera.

Actualmente se han documentado 57 casos en 11 países; Australia, Canadá, China, Inglaterra, Noruega, Suecia, Dinamarca, Estados Unidos, Chipre y Turquía. En México se inicia el proyecto en 2008 y actualmente se ha documentado el primer caso en Latinoamérica.

En el caso de Indonesia (2008), se exploró a los directores de las escuelas secundarias, desde la perspectiva de múltiples fuentes de datos. Se identificaron a tres escuelas que cumplieron con los criterios establecidos por el ISSPP, (Manual para directores Asociados, 2001).

- Escuelas que han recibido una Reporte de Inspección positiva externa e independiente por OFSTED (El Gobierno responsable Oficina de Estándares en Educación), particularmente concernientes a la dirección y gestión que desarrollan los Directivos.
- Instituciones educativas que sobre la base de "ranking" de los resultados de pruebas y exámenes demuestran mejoras en su desempeño y que con el paso del tiempo dan más que medios de "valor agregado" locales y nacionales.
- Secundarias en las que los directores han sido ampliamente reconocidos por sus pares profesionales como líderes efectivos

El propósito del estudio en Indonesia fue: indagar en los factores de éxito de las escuelas secundarias, desde la perspectiva de múltiples fuentes de datos, el diseño y metodología es el inspirado por el ISSPP, el estudio se llevo a cabo en tres escuelas que cumplieron con la característica de ser secundarias exitosas, reconocidas en su región y que dicho éxito se atribuye, en gran medida, a la dirección escolar. Se

llevaron a cabo entrevistas con el Director, Subdirector, tres profesores un miembro del personal de apoyo, dos grupos de estudiantes, un grupo de padres y el presidente del comité de la escuela. Los datos recogidos fueron transcritos, codificados y clasificados tras los temas emergentes e interpretados, mediante métodos inductivo y deductivo.

En dicho estudio se concluye que:

Los directores de éxito demostraron su capacidad en el desarrollo de la visión de la escuela, el establecimiento de estrategias de mejora, tanto académicas como de infraestructura escolar y el establecimiento de una red más amplia para alcanzar sus objetivos. Por otro lado, su cultura y valores eran firmes y duraderos mismos que se articulaban en la dirección de la escuela y en las estrategias (Raihani, 2008). El estudio *An Indonesian model of successful school leadership*, realizado por Raihani, (2008) proporciona una visión de las prácticas de dirección de la escuela en el contexto Asiático, en particular en Indonesia, que han sufrido de una falta de atención de los investigadores internacionales.

Otra investigación inspirada también en el ISSPP, es el desarrollado en Australia, que pretende ofrecer una perspectiva con respecto al liderazgo escolar con buenos resultados. Como parte del éxito de la Escuela Internacional Principalship Project (ISSPP) se llevaron a cabo algunos estudios de perspectivas múltiples en cinco escuelas en Tasmania (Mulford y Johns, 2004) y nueve escuelas en Victoria (Gurr, et al, 2005). La atención se centró en el liderazgo de los directores que fueron reconocidos por sus pares como un personaje de calidad, y que dirigió las escuelas que puedan demostrar éxito a través de los mejores resultados de aprendizaje cuya evidencia se apoya en la revisión positiva de la escuela.

El estudio se centra en el análisis de caso en dos estados de Australia; Tasmania y Victoria, cada investigación se desarrolló en forma independiente y se informa por separado. Los resultados muestran un notable grado de coincidencia, que demuestra que los aspectos centrales de la dirección de la escuela de éxito pueden ser identificados de manera, que ayuden a explicar la complejidad de la dirección principal; que conduce a los resultados de los alumnos.

Respecto a las características del líder directivo en Australia, se encuentra que en las cinco escuelas investigadas, los directores se han caracterizado por la creencia y los valores que se pueden agrupar en tres categorías: la bondad innata y la pasión demostrada a través de la honestidad, la empatía y el compromiso, es por ello que los directivos fueron descritos por otros como visionario e inspirador (Gurr y Drysdale, 2003). En cuanto a la capacidad de la escuela, ésta fue construida a través de una buena comunicación y un proceso cuidadosamente administrado de cambio. Construcción de la capacidad de las escuelas que participan, atención a dos áreas clave: la cultura de la escuela, y la estructura de la escuela. Lo anterior confirma lo que Boyyet (2005) declara: “Las organizaciones que tendrán más éxito en el futuro serán aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales, duraderos y de todos los sistemas”.

En lo que se refiere a los resultados escolares:

En Australia, se hace énfasis en el individuo y la capacidad de creación con el desarrollo de actividades en el plantel, así como una clara articulación y la visión compartida. La escuela estaba vinculada a una serie de consecuencias positivas para las comunidades escolares. Los efectos académicos exitosos que fueron valorados por las comunidades pueden clasificarse en tres grupos: la enseñanza y los resultados de aprendizaje, resultados de los estudiantes, y los resultados sociales de la comunidad

de capital. El estudio concluye en que los valores de los directores y las creencias, estilos de liderazgo y las características personales contribuyen a su capacidad de influir y tener éxito en el fomento de una serie de intervenciones de gran alcance que puede repercutir positivamente sobre los resultados de los estudiantes (Gurr y Drysdale, 2003).

Por otro lado, desde los primeros estudios sobre escuelas eficaces, se muestra una clara relación entre el éxito de la institución con una buena organización en la gestión desde la dirección escolar. Está por ejemplo, un estudio de Weber realizado en 1971 en Estados Unidos de América como parte de un proyecto sobre la desigualdad educativa en dicho país, según su raza y status económico, cuya finalidad era la formulación de una reforma educativa más eficiente que enfrentará el conflicto y la desigualdad social, Weber mide la eficacia de la escuela a través de un marcado éxito en la habilidad lectora, éste estudio lo realiza inicialmente en 16 colegios de excelente rendimiento en lectura comprensiva básica.

Después de la aplicación de un test a todos estos colegios, decidió que su investigación se desarrollaría en solo cuatro de ellos, con las siguientes características: Escuelas urbanas con alumnos de estrato socio económico bajo y de resultados en lectura sobre la media nacional. En este estudio aparece claramente al liderazgo activo del director de la institución, quien generaba un buen clima de trabajo, la colaboración en la planificación de estrategias de la instrucción y en la organización y distribución de los recursos de la escuela en pro de conseguir los objetivos académicos propuestos (Weber, 1971).

Por su parte Borrel (2000) logró sintetizar en cinco factores básicos a las escuelas eficaces e ineficaces, se observa que aquí se encuentra también un señalamiento para el trabajo que ejercen los directivos, dichos factores son:

- 1.- A nivel de Dirección – Liderazgo Instructivo
- 2.- A nivel de relaciones _ Familia, escuela y comunidad
- 3.- De objetivos institucionales – Clara misión de la escuela
- 4.- De evaluación – Frecuente monitorización
- 5.- A nivel de expectativas – Altas para toda la comunidad escolar.

A partir de la investigación sobre los factores anteriores –sugiere el autor- en las instituciones se puede determinar si una institución es exitosa o no (Maureira, 2006).

Por su parte en México a la luz de la Reforma Educativa se han realizado algunos estudios que pretenden explicarse qué factores de la escuela influyen con respecto a la variabilidad de los resultados escolares, con tal propósito se ha generado un conocimiento que apunta hacia la dirección escolar, concebida como el lugar de autoridad y liderazgo que permite darle coherencia a las políticas gubernamentales en materia educativa, la organización y el buen funcionamiento de la institución escolar (Zorrilla y Pérez, 2006).

Margarita Zorrilla Fierro y Guadalupe Pérez Martínez (2006), realizaron una investigación denominada: Los directores Escolares Frente al Dilema de las Reformas Educativas en el caso de México, dicho estudio empírico con enfoque cualitativo, es realizado con directores de escuelas primarias urbano-marginadas en el estado de Zacatecas, en el cuál se evidencia la disyuntiva que enfrentan los directores ante la transformación educativa y el tipo de gestión que se les demanda. Los resultados de este estudio no son muy alentadores, se concluye que los directivos muestran una postura tradicionalista ante las exigencias administrativas y burocráticas de antaño, en cuestión operativa del sistema educativo mexicano y que difícilmente el cambio de personalidad y mejora del gestor en cuanto a características de líder directivo

generará por sí mismo un cambio sustancial en los resultados académicos de los alumnos. Es en este estudio donde se inserta el concepto de Mejora de la Eficacia escolar como corriente teórico-práctica que ha sido desarrollado por diversos grupos de investigadores a través del análisis de experiencias de mejora de la eficacia en ocho países europeos (Murillo, 2004)

El concepto de Eficacia escolar es la antesala de las investigaciones sobre directores exitosos – escuelas exitosas , ya que, fundamenta la exploración de la visión del director ante la recepción de programas promovidos por la reforma, es decir cómo enfrenta el cambio y cuáles son las actitudes más exitosas frente a éste. El movimiento integrado de la mejora de la eficacia hace una vinculación entre: conocer los procesos de cambio escolar y buscar que estos procesos aumenten los resultados de aprendizaje de los alumnos, en pos de determinar “cuáles son las condiciones necesarias y las estrategias más eficaces para la mejora” (Murillo, 2004).

Las investigaciones señaladas en este apartado marcan una insistente relación entre los estilos de liderazgo, la gestión responsable y la acción en pro de la mejora de infraestructura y el resultado que redundará en escuelas eficaces o exitosas, lo cual sugiere una clara interacción entre estos factores, es allí donde se ha ido completando el cúmulo de conocimientos, sin embargo y a pesar de la evolución de dichos estudios, se requiere de especificar más estas características de líder que se demanda para las instituciones de hoy.

2. Planteamiento del problema

La evolución actual de las sociedades a nivel mundial, ha generado diversos fenómenos como el rezago educativo en las sociedades que han seguido los mismos modelos de antaño y que no corresponden a las exigencias actuales, esto demerita la calidad y eficiencia educativa que los distintos niveles ofrecen a la sociedad, lo anterior ha puesto en acción a la mayoría de los países que se preocupan por un sistema educativo que mejore la capacidad de su gente, que optimice el perfil de egreso de cada uno de los niveles en sus sistemas educativos, es por ello que en algunos países, existen mecanismos de evaluación nacionales e internacionales, que han surgido con el fin identificar los logros educativos en sus instituciones de educación básica, media superior y superior, tal es el caso de las mediciones como la prueba PISA, que responde a planteamientos muy interesantes que la mayoría de los países debería hacerse con respecto a la educación, por ejemplo: ¿Están los estudiantes preparados para enfrentar los retos del futuro? ¿Son capaces de analizar, razonar y comunicar sus ideas con eficacia? ¿Tienen la capacidad de continuar aprendiendo a lo largo de sus vidas? (Nota de prensa para México, PISA, 2003).

La primera evaluación PISA se aplicó en el 2000, para algunos países los resultados fueron decepcionantes, en el caso de México, los estudiantes de 15 años mostraban una educación sumamente rezagada a comparación de los alumnos de otros países. PISA también logra destacar una importante variación en el desempeño de las escuelas. A partir de estos resultados “la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) recomienda a México una serie de estrategias que permitan sacar de la zaga en que se encuentra a la educación Mexicana” (Nota de prensa para México, PISA, 2003).

En educación básica (Preescolar, Primaria y Secundaria) en México existe una evaluación estandarizada de carácter nacional, denominada ENLACE (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares) que mide el nivel de aprendizajes que logran los alumnos en las materias de matemáticas y español, en el último año (2008) se agrega ciencias naturales, cabe señalar que esta tercer asignatura será rotada cada año conforme a un calendario, en 2009 se evalúa español, matemáticas y formación cívica y ética. ENLACE es un indicador importante sobre cómo se está llevando a cabo la enseñanza de tres materias fundamentales para el desarrollo de los alumnos, lo interesante de éste examen a parte de medir y comparar el logro académico de los alumnos, es que, con los resultados de los estudiantes se puede inferir el desempeño de los maestros, y por ende también se puede hablar del tipo de organización general en el plantel escolar, que corresponde principalmente al desempeño de un Director. (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares [ENLACE], 2008).

Algunos estudios realizados por diferentes investigadores, coinciden en que, las escuelas eficientes y exitosas son aquellas cuyo director gestiona y administra los procesos de cambio, pero que además es responsable del funcionamiento de la institución, pues debe ejecutar las disposiciones normativas y ejercer el control y poder.

Brunner (2000), señala que la educación latinoamericana enfrentaba dos grandes retos: el primero consistía en recuperar el retraso acumulado en el siglo XX en cuanto a universalizar la cobertura en educación preescolar, básica y media; la inclusión de las poblaciones indígenas al sistema escolar y mejorar la calidad de la enseñanza. En un segundo reto, ha de enfrentarse a las exigencias del siglo XXI emprendiendo nuevas tareas de las cuales dependen el crecimiento económico, la

equidad social y la integración cultural, para ello es necesario, adaptar estructuras, procesos y resultados así como las políticas educacionales; que permitan avanzar en un mundo globalizado y adaptarse a las formas de desarrollo científico, tecnológico y de innovación constante.

Por lo anterior, se refleja una urgente necesidad de transformar las prácticas de gestión, organización y educación en los centros escolares. Los grandes retos han sido enfrentados de una manera lenta y paulatina, hoy la sociedad del conocimiento y la información tecnológica, exige transformación acelerada, acción tras acción, con visiones claras de lo que se quiere lograr con cada nueva propuesta educativa. El funcionamiento de las organizaciones educativas, se relaciona directamente con el factor humano, con el líder que lleva a destacar o no en sus logros y metas propuestas en colectivo, es decir, una organización es funcional a partir de la sinergia que se logra al compartir una sola visión en donde todos trabajan y hacen lo que les corresponde para lograr ese objetivo común, que llevará al éxito a la institución (Senge, 2008).

Por otro lado Boyett y Boyett (2005), opinan que: En los líderes se pueden encontrar algunas características en común, sin embargo no aplica a todos los líderes, puesto que el liderazgo es producto de una serie de acontecimientos independientes, por lo que una persona puede ser líder ahora, en este lugar pero no lo será mañana en otro contexto.

Existen observaciones importantes que señalar con relación a la investigación sobre liderazgo, Oscar Mauriera (2006) dice que el liderazgo escolar no sólo descansa sobre la calidad de sus rasgos personales, sino fundamentalmente en la capacidad para relacionarse con la visión, valores y metas de la escuela, especialmente cómo gestiona el cambio para incrementar la calidad de los aprendizajes en el centro escolar.

Evidentemente, no existe un único estilo para liderar las escuelas hacia a la eficacia, sino, más bien, cada escuela reclama un estilo distinto para ser coordinada de acuerdo a su nivel de desarrollo y a las características del contexto interno y externo en que dicho liderazgo se manifiesta. “El éxito y el perfeccionamiento de la escuela, la reforma curricular, el desarrollo del profesorado y el desarrollo del liderazgo se considera dependiente, hasta cierto punto, del establecimiento de relaciones colegiales positivas” (Hargreaves, 2005, p. 212).

Para muchos reformadores y administradores, la colaboración y la colegialidad se han convertido en elementos claves del cambio educativo, de aquí la importancia que se le brinda a las relaciones de los líderes o directivos educativos con el personal docente a su cargo, con las autoridades educativas, con padres y alumnos de la institución escolar, se concibe a la organización como un cuerpo donde convergen todos los elementos que lo harán funcionar, si alguna falla, éste adolece y existe deficiencia en la organización y estructura general, por ende, en los resultados educativos.

Otro aspecto importante de la investigación respecto a directores exitosos, es que además de sus cualidades personales, un líder siempre muestra un gran sentido de lealtad, y compromiso con los objetivos comunes, se puede percibir en el caso de la misión de escuela que: “El desarrollo de un sentido de misión construye lealtad, el compromiso y la confianza de una comunidad escolar. Constituye un poderoso impulso para el perfeccionamiento” (Hargreaves, 2005, p.187).

Se considera que el Director de una institución se hace acreedor a una responsabilidad de líder, es él quien, con su propia personalidad le imprime a la institución la dinámica que seguirá mientras esté en ese puesto o sitio. Existen líderes formales que son aquellos que de acuerdo a las decisiones de la organización

educativa y cubriendo ciertos requisitos se han ganado la asignación de dicho puesto y de manera normativa u oficial llegan a serlo, también están los líderes naturales aunque no son líderes oficiales, tienen ese poder de organización e influencia hacia sus iguales y se desempeñan como líderes de acción y de opinión desde cualquier puesto que desempeñen dentro de la organización escolar.

La influencia que tiene un directivo en una institución escolar es fundamental para el buen funcionamiento de la misma, puesto que el estilo de liderazgo que éste ejerza redundará en todos los aspectos escolares, desde el cumplimiento de las responsabilidades laborales, la relación con los profesores y la coordinación del trabajo, la disponibilidad de los recursos educativos, uso del tiempo, la administración, el tipo de relación que se promueve con los padres de familia, por lo que se puede concluir que: “el ejercicio de la función directiva, define en muchos casos, la imagen y el ambiente escolar” (Fullan Y Hargreaves, 2001 p.14).

El presente documento sobre directores exitosos, tiene el interés de reconocer cuáles son las características de los directivos con éxito escolar, qué hacen, cómo son, qué tipo de organización llevan, cómo se relacionan con los demás agentes educativos, etc. De las cuestiones descritas, se desprende la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las cualidades personales y prácticas profesionales que desarrolla la maestra María Teresa Villela Sandoval, Directora de la escuela primaria “Juana de Asbaje”?

Específicamente este estudio se realiza en la escuela primaria “Juana de Asbaje” ubicada en la ciudad de Tepic Nayarit, México, institución considerada exitosa en los resultados obtenidos por los alumnos a nivel estatal, en la aplicación de algunos exámenes estandarizados como ENLACE y Olimpiada del Conocimiento de

manera consecutiva en más de dos ciclos escolares, la directora del plantel, es considerada el motor principal de la misma y se le atribuye junto con el apoyo de la comunidad la mayor parte del éxito en los resultados académicos de los alumnos.

3. Objetivos de la investigación

La principal misión que mueve a realizar este proyecto de investigación con respecto a los directores exitosos, es que en México no existen casos documentados y es el Proyecto internacional de Directores Exitosos de Escuelas de Nivel Básico, quien abre estas posibilidades y además hace una comparativa con lo que está sucediendo con los Directivos de otras comunidades, de otros países. Solo un caso se ha documentado en América Latina por lo que contribuir a esta investigación es primordial y significativo para nuestro país.

Se pretende a partir de este estudio conocer más acerca de las características específicas de un directivo eficiente que hace escuelas de éxito, qué factores se conjugan para lograr un trabajo que redunde en buenos resultados a la hora de sus evaluaciones internas, que son constatadas y reconocidas a partir de evaluaciones estandarizadas como ENLACE.

Siguiendo la línea marcada por el ISSPP, que es el proyecto en el cuál se encuentra inmersa la presente investigación, interesará aportar elementos valiosos que formen parte de la información internacional sobre la documentación de casos de directores exitosos; documentar a partir de instrumentos como entrevistas de persona a persona, qué características posee la directora, qué prácticas la han llevado al éxito, qué influencias son determinantes en su actuar cotidiano, qué le ha permitido desarrollar una gestión eficaz que demuestra en sus resultados.

Objetivo General:

Identificar en la directora de la Escuela primaria “Juana de Asbaje” Profra. María Teresa Villela Sandoval, las actitudes, cualidades, acciones que la definen y la perciben como líder eficiente, así como los factores que intervienen en el contexto que favorecen éste éxito; con la finalidad de generar conocimiento sobre el efecto del liderazgo escolar en contextos específicos, en este caso en el Estado de Nayarit, México, y para la documentación de casos en el Proyecto Internacional de Directores Exitosos.

Objetivos específicos

- Identificar una escuela de éxito por sus logros académicos en su población de alumnos y que dichos resultados sean atribuidos por un destacado desempeño por parte del directivo escolar.
- Identificar por medio de entrevistas y charlas las principales motivaciones e ideología del director, frente a su responsabilidad directiva.
- Conocer por medio de la aplicación de encuestas, qué opinión tienen maestros, padres de familia y alumnos; respecto a la persona de la directora y al desempeño de la misma; para reconocer el ambiente escolar que se ha generado en base al desempeño y sus resultados.
- Integrar la información y reconocer de qué manera se determina el éxito de un Director, qué características y prácticas la hacen ser un líder de éxito en su institución, de tal manera, que se contribuya a la documentación de casos de directores exitosos del proyecto ISSPP.

4. Justificación

En la actualidad se observa que la mayoría de las instituciones educativas, presentan ambientes no muy propicios para el buen aprendizaje de los alumnos, esta situación tiene que ver con la manera en que un directivo organiza su trabajo y su desempeño como principal responsable del buen funcionamiento de la institución. Se le atribuye a las instituciones educativas exitosas, que gran parte de ese éxito es generada por un Director activo, dispuesto a afrontar cambios y grandes retos en conjunto con todo el personal escolar.

Conocer qué características poseen estas personas, de qué manera han logrado desarrollarlas para alcanzar el éxito en sus instituciones, además de lograr ambientes propicios para el máximo desarrollo de capacidades y habilidades en los alumnos, así como una evolución continua en el desarrollo de nuevos aprendizajes y habilidades en sus docentes; mostrará sin duda el camino de capacitaciones más certeras basadas en competencias y habilidades precisas que los nuevos directivos tendrán que tener para ser líderes eficaces de una institución.

Como parte de un proyecto internacional ISSPP, esta investigación generará también la posibilidad de realizar una comparativa con lo que está sucediendo en otros contextos en materia de dirección y liderazgo educativo. Cabe señalar que por primera vez en la historia de la investigación educativa surge un estudio tan completo y diverso, que aporta y enriquece el registro y documentación de elementos en común que definen al líder de las instituciones actuales.

Se contribuye entonces a ampliar el debate y los argumentos sobre las relaciones entre la dirección, la efectividad y el mejoramiento escolar, para efecto de ir subsanando lagunas en el conocimiento; se aportan elementos para contestar preguntas aun no resueltas en materia de educación, dirección y efectividad escolar,

por ejemplo: ¿Qué similitudes y diferencias pueden ser identificadas en las creencias y comportamientos de directores de escuelas exitosos a través de las culturas nacionales y en los contextos de sus políticas? Este cuestionamiento permite tener claridad en cuáles son los elementos que generan éxito de alguna manera reiterativos en los líderes de cualquier contexto y cuáles tendrán que ser generados a partir de situaciones específicas que se presenten en cada ambiente de acuerdo con sus características culturales, políticas y económicas.

Otra situación que se podrá aclarar, es si, el éxito es lo mismo para un país que para el otro, qué se concibe como éxito escolar en las diferentes instituciones educativas de diversos contextos, en distintas situaciones. Este planteamiento es básico para generar un panorama sobre las misiones que cada país establece en el ámbito educativo, hacia donde van y qué se requiere lograr ya en un contexto global, al encontrar finalmente el éxito en educación.

Otros aspectos periféricos han contribuido de manera importante en el desempeño de líder, por ejemplo: las evaluaciones y medidas de rendición de cuentas, la organización y estructura de los sistemas educativos en cada país, qué y cómo se evalúa a los directivos, qué diferencias y similitudes hay y sobre todo cómo se puede enriquecer el trabajo de unos con el éxito de otros.

Los resultados, también podrán hacer alusión a las situaciones económicas diversas, para identificar si en donde cada contexto socioeconómico con sus propias carencias y necesidades o bien abundantes recursos, inciden en el trabajo del director; qué diferentes habilidades y cualidades son necesarias desarrollar en las diferentes situaciones. Esto es parte de una contextualización muy importante, ya que cada país es único e irrepetible, pero todos poseen características propias y universales, es decir,

se recomienda que a partir de las particularidades de cada país surja un modelo único de líder que funcione y genere el éxito para esa comunidad específica.

La investigación, indaga también en el proceso de ser líder, cómo se llega a ser un directivo con éxito; cómo concibe y aprende del entorno para interpretar y actuar en consecuencia de una meta o fin común; cómo va generando las habilidades necesarias para lograr la transformación de mejora en las escuelas; y cómo es que un líder genera disposición al cambio, la innovación, la vanguardia, constantemente se va adaptando a las nuevas formas de saber ser, saber conocer y saber hacer.

Ya en el contexto Nayarit, México, que es donde se desarrolla ésta investigación, se logrará tener un referente claro de qué es lo que está sucediendo en una escuela con éxito, qué factores se conjugan para lograr los objetivos propuestos, que ambiente se percibe y cómo se conforma, cuáles son sus prioridades, sus hábitos, sus recursos materiales y humanos que permiten destacar a la institución de manera positiva con respecto a sus resultados académicos principalmente.

Esta contribución sin duda alguna es valiosa puesto que con estas bases se podrán generar capacitaciones acordes a las necesidades de las instituciones, y tratar de elevar la calidad educativa a partir de un referente real y claro de que sí se pueden mejorar los resultados, desarrollando los factores primordiales en una institución, capacitando, profesionalizando y/o formando a los nuevos directivos para ser líderes de acción, de compromiso de entrega constante.

De esta manera, la presente investigación coadyuvará a lograr una mejor generación de líderes educativos que permitan a cualquier país desde cualquier contexto, abordar elementos se pudiera denominar universales y considerar otros delimitados o generados desde su situación para lograr el éxito institucional y por ende resultados más elevados en materia educativa.

Los beneficios que esta investigación aporta son principalmente: el crear un prototipo real de director que cuente con las habilidades y capacidades para el éxito, esto con el fin de en un futuro diseñar las estrategias y planes de desarrollo educativo, que apoyen en la creación de este tipo de director, para que las instituciones educativas posean líderes de calidad y por ende conformen grupos de participación colectiva que generen éxito y mejoren el nivel educativo de nuestro país.

5. Limitaciones del estudio

En este estudio, a partir de las encuestas con los directores, maestros, padres de familia y alumnos, cuyos temas giran alrededor de todos los aspectos que puedan intervenir en el desarrollo de un perfil de directivo que genere escuelas exitosas; se espera que sea una base importante para identificar cualidades en los futuros líderes de las escuelas y también para tratar de desarrollar dichas características en quienes serán los encargados de dirigir los planteles escolares. A nivel internacional se espera que el estándar de líder cumpla con los elementos que le permitan competir o alcanzar metas educativas, aun desde otras situaciones, tanto geográficas, económicas y culturales.

Las limitaciones que se pueden presentar para lograr dichos objetivos serán principalmente por falta de tiempo y disposición, es decir: que no se logre una buena entrevista por presiones de otros programas o proyectos que el director emprenda, o bien porque él decida no continuar o por falta de compromiso y honestidad de cualquiera de los elementos seleccionados para aplicar las encuestas.

Existen otros factores como el tiempo en los docentes por ejemplo, muchos de ellos salen de clase y deben salir directo a otras escuelas por sus hijos o a la guardería y no tienen disposición para que, con tranquilidad atiendan la entrevista propuesta; el

cambio de plantel o de directivo durante el ciclo escolar es muy frecuente, sobre todo con los maestros que lo solicitan o a quienes invitan a participar en otras actividades o comisiones, esto perjudicaría la investigación ya que la movilidad de personal ocasiona cambios en el contexto laboral; la apatía de algunos a cooperar con el proyecto ya que sin la colaboración de los entrevistados y personal en general no se tendría una información confiable o verídica de los hechos.

Esta investigación no incluye una propuesta de mejora institucional, sería interesante darle continuidad, generando un programa de mejora que desarrolle en el personal las habilidades, destrezas y conocimientos que generen mejores dinámicas de trabajo, mejor desempeño en equipo y por ende mejores resultados. El presente estudio desarrolla una caracterización de la institución considerada exitosa a partir de las cualidades, habilidades y prácticas de su directivo y las del contexto específico en que se desarrolla, si bien permite generar la base para el desarrollo de programas de capacitación dirigidas a los directivos de las instituciones para mejorar la calidad educativa en los planteles de educación básica del estado de Nayarit, será una propuesta a futuro, por ahora solo se conocerá las principales características que hacen al líder o directivo escolar una persona de éxito profesional.

Capítulo 2

Marco Teórico

En el marco del Artículo tercero constitucional y la ley General de Educación, que son los dos documentos legales que rigen nuestro Sistema Educativo nacional, se muestra un panorama general de la situación actual de las escuelas primarias en México, sus fortalezas y debilidades, así como las mejores teorías de organizaciones que han logrado ser exitosas a partir de prácticas efectivas. Se ofrece una perspectiva que va de lo general a lo particular, es decir, se destacan elementos clave que intervienen en la calidad educativa desde tres niveles:

- 1.- El Sistema Educativo Nacional Mexicano
- 2.- Instituciones educativas
- 3.- Directivos y estilos de liderazgo y gestión.

Es importante señalar que el nivel tres, es el que a esta investigación compete, por lo tanto se profundizará más en el tema de directivos exitosos y sus características; sin dejar de reconocer la importancia de señalar a los otros dos niveles como un marco muy relacionado con el fenómeno que funcionan en interrelación constante y que no pueden aislarse sin dejar de repercutir, es decir, sistema, escuela y dirección deben trabajar en estrecha interconexión para lograr resultados favorables.

Es importante mencionar que en la actualidad el director o líder educativo se enfrenta a grandes transformaciones vertiginosas que le obligan a adaptarse al cambio constantemente, en las instituciones educativas han surgido una serie de encomiendas, que a nivel nacional se han sugerido a partir de la necesidad de mejorar los niveles en calidad educativa en nuestro país, por ejemplo: el trabajo por proyectos y el énfasis en

el desarrollo de competencias en los alumnos, elementos presentes en la última Reforma educativa, 2009. Por otro lado, en materia de evaluación, y con el fin de medir el rendimiento académico de los alumnos, se ha creado un examen estandarizado, en el caso de educación básica se miden los conocimientos de tres asignaturas a base de preguntas de opción múltiple (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares [ENLACE], 2009).

El Programa Sectorial de Educación 2007-2012, enfatiza el papel fundamental de la evaluación como práctica reflexiva, innovadora, sistemática e integral, toda vez que su ejercicio exige el cumplimiento de estándares técnico-pedagógicos internacionales que aseguren la pertinencia de sus resultados y redunde en propuestas eficaces de mejora continua (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares [ENLACE], 2009).

Los retos anteriores se concretizan en las aulas de la institución educativa, que es comandada por un líder formal, el Director, sin un buen desempeño a nivel organizacional de éste, pueden surgir importantes limitaciones en todos los aspectos de la organización educativa, se requiere entonces de un apoyo en conjunto que solo se logra con el ejemplo y participación activa hacia el trabajo en equipo que un director pueda imprimir a su gente, es decir, todos los agentes que intervienen en la dinámica educativa desde los docentes, hasta los intendentes de dicha institución.

Es aquí donde surge la importancia de atender este elemento clave dentro de las instituciones, ¿cómo son los directivos de éxito? ¿Qué hacen? ¿Qué piensan? e incluso ¿qué intereses los llevan a actuar de manera especial y contribuir al éxito institucional?

La bibliografía analizada para esta investigación sobre directores exitosos, nos remite a algunas teorías base, como son: Para enmarcar las características estructurales y legales de la educación en México, el Sistema educativo Nacional Mexicano, la Constitución Política en su art.3º específicamente y la Ley General de Educación; posteriormente se aborda lo que es la Reforma educativa en México, Una vez enmarcado de manera general lo que son las características específicas de la educación mexicana. Se inicia con el análisis de la situación de las instituciones, finalmente se trata el tema de los directivos y liderazgo de gestión. Todo lo anterior a la luz de interesantes teorías e importantes aportaciones como son: las comunidades de práctica y trabajo colaborativo de Wenger (2001), la teoría del cambio de Michael Fullan (1997) Liderazgo en la escuela, un tema abordado por A. Hargreaves, (2005) Visión compartida Senge, (1994) entre otros.

1. Sistema Educativo Nacional en México

Algunos de los principales elementos que conforman el Sistema Educativo Nacional mexicano son: Educandos y educadores, autoridades educativas, planes y programas y métodos educativos, las instituciones educativas (**Sistema Educativo Nacional de México, 1994**).

Los elementos señalados son claves en las instituciones educativas que desarrollan en sus senos la compleja labor docente, como agentes coordinadores del conocimiento en base a planes y programas vigentes; a las autoridades que proveen y promueven los elementos básicos de organización para el buen desempeño de las instituciones educativas.

Respecto a los niveles educativos que conforman el sistema educativo nacional, son seis: inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior y superior.

Los cuales se ofertan en dos modalidades: escolarizada y abierta. El primero se ofrece a alumnos que asisten todos los días a clases de acuerdo con el calendario educativo oficial en curso, y en su modalidad abierta, atiende a alumnos que por algún motivo no puedan asistir diariamente a clases, esta educación se imparte a través de asesorías pedagógicas, después se aplican una serie de exámenes para certificar el adelanto en el cumplimiento del programa.

Es en el nivel primaria y sus elementos donde se pondrá mayor énfasis en la presente investigación, ya que es en éste donde se realiza el estudio de casos sobre directores exitosos. Son los educandos y educadores en coordinación con las autoridades educativas y planes y programas, quienes conforman el Sistema Educativo y su estructura para el desarrollo de la educación óptima de niños mexicanos.

1.1 Marco legal de la educación en México.

El sustento legal que enmarca la situación de la educación en México se encuentra en los siguientes documentos:

1.- La Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.- Aquí se encuentran todos los artículos que rigen la vida social de nuestro país, es el artículo 3º principalmente el que en materia educativa legisla lo concerniente a las participaciones, derechos y obligaciones de todos los involucrados en el proceso educativo en México. Dicho artículo atribuye a la educación gubernamental o pública, así como a los particulares que impartan educación en el marco legal, las funciones de: obligatoria, laica y gratuita; democrática y nacional (Artículo 3º Constitucional y Ley General de educación, 1993).

Es así como en las instituciones de educación primaria gubernamentales de nuestro país, todos los niños tienen derecho a recibir educación gratuita, alejada de religiones y fanatismos, es democrática en tanto que se funda en un sistema de vida constante de mejoramiento económico y social del pueblo, sin distinción.

2.- Ley General de Educación.- Define y desarrolla la organización y la prestación de educación formal, en sus niveles de educación básica (preescolar, primaria y secundaria) entre otros niveles especiales (Artículo 3º Constitucional y Ley General de educación, 1993).

La Ley General de educación es un documento que reglamenta la labor educativa desde sus distintos factores, propios de la actividad educativa, muestra legalmente a través de un marco jurídico, el qué, cómo y quienes participan en la labor educativa de acuerdo a sus facultades, derechos y obligaciones.

Los factores señalados en la tabla anterior son básicos para el buen desempeño de una escuela, los planes y programas sin duda alguna, son el eje rector de toda acción docente y educativa dentro de la institución, puesto que allí se contienen los objetivos por los que se trabaja en el día a día, Los educandos, la principal razón de ser de las instituciones y por lo tanto, la principal responsabilidad de asegurar una integridad humana en todos los sentidos y finalmente la participación de los padres de familia que actualmente se ha visto más favorecida, pues hoy se ve al padre como un aliado importante que puede determinar con su apoyo un futuro mejor para sus hijos.

Tabla 1.

Algunos de los artículos de la Ley General de Educación, que señalan importantes postulados, que se consideran para los distintos agentes o factores que participan en el desarrollo de la actividad educativa en México.

Factores	Artículo	Principales postulados
Planes y programas de estudio	Art. 47	En estos deberán establecerse: propósitos, contenidos, secuencias y criterios y procedimientos de evaluación.
Evaluación de los educandos	Art. 50	Comprenderá la medición del logro de los propósitos establecidos en planes y programas.
Educandos	Art. 42	En la impartición de su educación, se tomarán medidas que aseguren su protección y cuidados para preservar su integridad física, psicológica y social, sobre la base del respeto a su dignidad.
Padres de familia	Art. 65	Obtener inscripción en escuelas públicas para que sus hijos asistan a la escuela. Informar problemas de sus hijos, colaborar con las autoridades escolares así como formar parte de las asociaciones de padres de familia.

La ley General de Educación, en su Art. 68, dice que: “corresponde a las autoridades educativas promover la participación de la sociedad, en actividades que tengan por objeto fortalecer y elevar la calidad de la educación pública” (Artículo 3º Constitucional y Ley General de educación, 1993 p.82).

2. Reforma Educativa en México

Desde finales de la década de los ochenta se suscita un fenómeno muy importante en casi todos los países de América Latina, con respecto al tema de educación, esto es, se muestra una mala calidad en los resultados educacionales, el rezago educativo, la reprobación y deserción escolar, se agudizan sobre todo en las poblaciones más vulnerables; se reconoce una desigual distribución de la oferta

educativa entre distintos grupos sociales, lo anterior se muestra como una de las causas del deterioro educativo (Zorrilla, 2006).

A consecuencia de la situación, diversos investigadores, analistas, así como las instituciones competentes al ámbito educativo, dirigieron su atención a la necesidad de mejorar la calidad de educación brindada a sus poblaciones, lograr mayor equidad en la distribución de las oportunidades educativas así como eficientar el servicio a la demanda escolar, lo anterior desde los diversos contextos de cada país. Es una realidad que el énfasis en mejorar la calidad y educación no es gratuita, ello responde a la transformación acelerada del mercado internacional en un contexto de globalización creciente que exige de los sistemas educativos una mayor capacidad de respuesta respecto sobre todo, a la formación de capital humano.

Se observa actualmente que en casi todo el mundo ha habido cambios en la configuración de los sistemas educativos, en particular en casi todos los países de Iberoamérica, en las últimas décadas del siglo XX, se inician grandes movimientos de reforma con el objetivo común de asegurar la educación para todos mediante la transformación de la gestión y, de manera simultánea por una renovación significativa del ámbito pedagógico y del currículo.

En este contexto general, la mayoría de los países en Latinoamérica iniciaron complejos procesos de Reforma de la educación y sus sistemas educativos (Zorrilla M, 2006). Si bien existen diferencias entre reforma de educación (Se refiere a la transformación del currículo y a la renovación de los enfoques pedagógicos para conducir el proceso de aprendizaje y enseñanza) y Reforma de los sistemas educativos, (Se refiere a los cambios en la gestión institucional en su conjunto y de la escuela en particular), es una característica actual el reconocer que los cambios se dan

a la par por el grado de implicación entre un aspecto y otro, los dos inmersos siempre en la dinámica educacional.

La Reforma Integral de la Educación Básica en México, inicia el 2004 con el nivel de preescolar, en el 2006 con secundaria y en el 2009 en educación primaria, lo anterior parte de referentes en acuerdos internacionales, por ejemplo: El foro mundial sobre la educación, celebrado en Dakar (2000), donde la comunidad internacional reafirma su compromiso de asegurar el acceso a una primaria de alta calidad en el 2015. En el marco de la Cumbre del Milenio (2000) también se establecieron objetivos de desarrollo para el año 2015 conocidos como “Objetivos de desarrollo de la ONU para el milenio”; en el ámbito educativo destacaron: lograr la enseñanza primaria universal y promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer. Derivado de los compromisos anteriores y otros más de otros organismos internacionales se opta porque: “los individuos adquieran un mayor dominio de ciertas destrezas y conocimientos para alcanzar sus metas debido a que las sociedades actuales demandan que los individuos se enfrenten a situaciones más complejas en muchas áreas de su vida, lo cual se traduce en la necesidad de desarrollar competencias” (SEP. Referentes sobre noción de competencias en el plan y programas de estudio, 2009).

Se considera necesario tratar los puntos anteriores para comprender el contexto de la situación actual de las instituciones educativas, sobre todo en México donde ciertamente se vive el día a día escuchando a menudo conceptos como: reforma educativa, transversalidad, trabajo por competencias, proyectos escolares, participación en colegiado y otros más; que aunque no muy bien entendido por los docentes se intenta llevar a cabo, siguiendo las líneas políticas y pedagógicas que la Secretaría de Educación propone.

México está obligado a ofrecer una educación de calidad que responda a los requerimientos tanto globales como locales, es por ello que han surgido cambios significativos en educación con miras a la transformación de país. Con la concreción del Plan de Desarrollo 2007 y 2012, y los objetivos señalados en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, se da sentido y se ordenan las acciones de política educativa que en las próximas décadas se habrán de llevar a cabo con el concurso de todos los agentes involucrados en materia educativa dentro del marco del Sistema Educativo Nacional.

Finalmente la Subsecretaría de Educación Básica, se ha dado a la tarea de diseñar, entre otras acciones, una nueva propuesta curricular para la educación primaria, cuyo principal fin es el de que los niños y las niñas cuenten con oportunidades para adquirir competencias; es decir, desarrollen y empleen conocimientos, habilidades, actitudes y valores, no sólo para seguir aprendiendo a lo largo de su vida, sino para que se enfrenten a los retos que impone una sociedad en permanente cambio, se desempeñen de manera activa y responsable consigo mismos y con la naturaleza, sean dignos miembros de su comunidad, de su país y del mundo; en síntesis, para que participen activamente en la construcción de una sociedad más libre y democrática pero, sobre todo, más justa (SEP. Referentes sobre noción de competencias en el plan y programas de estudio 2009, p.13).

3. Instituciones Educativas

La dinámica cotidiana en las instituciones educativas, habla mucho sobre los valores, las prioridades y compromisos que maneja la comunidad escolar, es por ello que a partir del estudio de estas dinámicas, se pueden detectar fortalezas y también debilidades que habría que subsanar para mejorar en lo posible los resultados de las

instituciones que no han destacado su labor por algunas características que se presentan a menudo como un sistema establecido de hábitos inherentes a la labor educativa del día a día.

Las investigaciones del autor Etienne Wenger, (2001), quien en su obra *Comunidades de práctica: Aprendizaje, Significado e Identidad*, presenta una teoría del aprendizaje que parte del supuesto de que el compromiso en la práctica social es el proceso fundamental por el cual aprendemos y nos convertimos en quienes somos.

Respecto a las comunidades de práctica (Wenger, 2001) desde una teoría social del aprendizaje, habla de ciertas características que las definen, y que pueden surgir en cualquier organización donde existan relaciones sociales, roles definidos o no muy definidos, interacción de fuerzas que cotidianamente están emergiendo en el ambiente, esto es sin duda parte de los que ocurre en las escuelas con el personal que ahí labora, desde la dirección escolar, maestros, alumnos, padres de familia, intendentes; así como agentes externos que también influyen como vendedores y vecinos de la escuela.

En el concepto de comunidad de práctica se encuentra implícita una unidad entre conceptos y los factores que las definen, a continuación se describen las tres dimensiones que según Wenger (2001) conforman la fuente de coherencia de una comunidad:

Un compromiso mutuo: la práctica no es un concepto abstracto, existe porque existen personas que participan en acciones cuyo significado negocian mutuamente. Es decir, reside una comunidad de personas y en las relaciones de participación mutua por medio de las cuáles pueden hacer lo que hacen, de tal manera que la filiación a una comunidad de práctica es una cuestión de compromiso mutuo. Eso es lo que define a la comunidad.

Una empresa conjunta: En una empresa, se mantiene unida la comunidad de práctica debido a que es el resultado de un proceso colectivo de negociación, la definen los participantes en el proceso mismo de emprenderla, no es una simple meta establecida, sino que crea entre los participantes unas relaciones de responsabilidad que se convierte en una parte integral de la práctica.

Repertorio compartido: Este repertorio, combina aspectos cosificadores y de participación. Incluye el discurso por el que los miembros de la comunidad crean afirmaciones significativas sobre el mundo, además de los estilos por medio de los cuales expresan sus formas de afiliación y su identidad como miembros.

“Las comunidades de practica en educación, están siendo adoptadas por educadores e instituciones educativas en el mundo, tanto de forma presencial como en sistemas virtuales” (Wenger, 2001, citado por Juárez, 2004). En éstas comunidades existe un dominio, es decir se enfoca a intereses mutuos, la educación es el interés compartido por todos los miembros de la misma, de esta manera existe un compromiso al realizar las actividades y discusiones conjuntas que ayudan al otro y se comparte información, conformando así la comunidad, se construyen relaciones y finalmente los miembros de esta comunidad de aprendizaje, desarrollan un repertorio compartido de recursos; experiencias, historias, herramientas, formas de manejar problemas recurrentes en una práctica breve y compartida.

Las comunidades de práctica en el ámbito educativo se han ido desarrollando de manera muy lenta, a comparación del ámbito empresarial Wenger (2001) considera que esto es “porque compartir conocimiento es ya la principal actividad en las instituciones educativas, y adoptar las comunidades de práctica como los principios básicos de organización implica repensar sus estructuras profundamente”

Repensar innovar y sobre todo cambiar formas de ser y hacer las tareas al servicio de la educación, requieren un gran esfuerzo, interés y la firme convicción de querer transformar para aportar a la educación mejores resultados. Lo anterior se logra con una verdadera cohesión entre intereses y acciones coherentes entre sus miembros, sin duda alguna formar una comunidad de práctica requiere trabajo, aunque en algunos casos existen elementos importantes en común entre los participantes, la coordinación específica para colaborar exige una constante atención.

En las comunidades de práctica existe otro elemento derivado del compromiso mutuo, es el pensar y aprovechar las ventajas del colectivo, es decir: el compromiso mutuo no sólo supone nuestra competencia, sino también la de los demás. Se basa en lo que se hace y en lo que sabe, además de la capacidad para relacionarse significativamente con lo que no se hace y lo que no se sabe, es decir, con las contribuciones y el conocimiento de los demás (Wenger, 2001). Finalmente y como reflexión, cuando se pertenece a una comunidad de práctica, lo más importante es saber cómo brindar y recibir ayuda que intentar saberlo todo.

4. Instituciones Inteligentes

En el ámbito de las organizaciones inteligentes abiertas al aprendizaje, cuyo precursor es Senge (2008), se refiere a las instituciones capaces de sobreponerse a las dificultades, reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades. A partir de lo anterior las organizaciones escolares, que es el objeto en cuestión, se pueden adherir a estas premisas que sin duda alguna transformarían las realidades actuales vividas en los centros escolares, respecto a su desarrollo cotidiano y los roles que ha de jugar un director, en el transcurso de su misión como líder.

Tabla 2.

Disciplinas centrales de la organización inteligente propuestas por Peter Senge (2008).

Disciplinas Centrales	Relación con la organización escolar
Dominio personal:	Esta disciplina aporta a las organizaciones educativas una visión clara Sobre la realidad y una meta definida hacia donde se quiere llegar, aspectos básicos en una institución educativa.
Modelos Mentales:	Se refieren a la manera en que la gente percibe el mundo, las creencias arraigadas en el subconsciente, su importancia radica en que estos modelos repercuten en el comportamiento y que son activos por tanto perfeccionables.
Visión Compartida:	A la unión de esfuerzos hacia una meta común se le denomina visión compartida, aspecto básico para evitar pérdida de energía en situaciones dispares y luchas de poder internas que muy a menudo se presentan en las instituciones educativas. Esta genera un vínculo común entre la gente y entusiasmo a lograr metas establecidas.
Aprendizaje en equipo	Es la habilidad que permite aprovechar el talento y energía de sus integrantes para lograr una meta común. Hay alineación hacia una sola dirección, es la acción de una verdadera visión.

Senge (2008) aporta un cúmulo importante de aspectos que las organizaciones deben considerar para lograr una permanencia exitosa en el mundo competitivo laboral, y además un sano y eficiente desarrollo de capacidades en los agentes involucrados, dando lo mejor de sí para aprender y crecer junto con la organización, a estos aspectos él los denomina disciplinas centrales que construyen una organización inteligente, en la siguiente figura se muestran dichas disciplinas y su relación con una institución educativa, se agrega una explicación de cada una de ellas:

Dominio personal: En esencia, el dominio personal cuando se convierte en disciplina, genera dos movimientos: 1.- Clarificar continuamente lo que es importante para nosotros, que se denomina visión y 2.- Aprender a ver cada vez con mayor claridad la realidad actual. La yuxtaposición entre visión -que es lo que se desea- y una clara imagen de donde estamos en relación con donde queremos estar genera la

“tensión creativa” que es una fuerza para unir ambos puntos y se tiende naturalmente a buscar resoluciones, así que: dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas.

Modelos mentales: Estos, son determinantes en la manera de percibir el mundo y lo más importante, el comportamiento que se tendrá en diversas situaciones. Tiene que ver con lo que se cree de la realidad, pueden ser simples generalizaciones. Los modelos mentales son activos, pues moldean los actos de las personas. En conclusión, “el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes” (Senge, 2008, p. 222).

Visión compartida: Es el motivo para unir esfuerzos y lograr un fin, su importancia radica en que crea una sensación de vínculo común que impregna a la organización y da coherencia a las actividades dispares. Ésta despierta el interés y compromiso de mucha gente porque en ella se encuentra su propia visión.

Aprendizaje en equipo: Cuando un equipo aprende a trabajar con alineamiento al mismo, surge una dirección común a la que todos dirigen su energía, es decir, no hay desperdicio de energías. Existe un propósito en común una visión compartida que permite complementar los esfuerzos y talentos de quienes participan. “El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean” (Senge, 2008, p. 296).

Se concibe a la organización como un objeto capaz de definirse con una personalidad, crecimiento y aprendizaje, de acuerdo al recurso humano que la conforma. “Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (Senge, 2008, p. 179).

Lo anterior pareciera un juego de palabras pero, tiene mucho sentido, dentro de las organizaciones educativas, los líderes cuya tarea principal es llevar a cabo en términos generales la organización de la institución, a menudo dejan de aprender y por ende no hay avance o aprendizaje organizacional a nivel institución, que muestre un trabajo digno y profesional ante los ojos de todos los que conforman la organización y de los agentes externos, indirectamente involucrados. Esto explica la importancia de tener líderes que desarrollen la capacidad de aprendizaje y una buena actitud ante los retos, porque la personalidad del líder y su equipo, se convierte en la personalidad institucional de la escuela que preside.

5. Escuelas que aprenden

Cuando nos preguntamos, ¿cómo aprenden las escuelas? o ¿cuáles son las características de las escuelas que aprenden?, se está llevando a considerar que pueden existir escuelas sumidas en la ignorancia, la frustración y el conformismo de los actores que participan en ella, porque finalmente la gente y sus actitudes, habilidades, hábitos, intereses, interacciones, compromisos etc. hacen de la institución lo que Senge (2008) denomina una organización abierta al aprendizaje o lo contrario.

A lo largo de los últimos años, la idea de la escuela que aprende se ha venido propagando ya que, se piensa fehacientemente que las instituciones educativas se pueden rehacer, revitalizar y renovarse de manera sostenida, lo anterior no por normas, decretos u órdenes superiores, sino adquiriendo una orientación hacia el aprendizaje, que dará satisfacción desde dentro a las personas involucradas y no solamente satisfacciones externas que siempre dejan un vacío en el ser y sentir de los involucrados. En una escuela que aprende “todos los que pertenecen al sistema expresan sus aspiraciones, toman conciencia y desarrollan juntos sus capacidades...”

reconocen su común interés en el futuro del sistema escolar y lo que pueden aprender unos de otros” (Senge, 2002, p.117).

La escuela como todas las organizaciones en el mundo, está interconectada con un todo globalizado, es decir, lo que ocurre aquí, repercute allá. Si se quieren mejorar las aulas esto se logrará solo si la institución mejora y a su vez ésta mejorará a toda una comunidad, la idea de empezar a poner granito de arena en lo que se quiere que suceda no está de más, empieza con una persona, luego con el ambiente y se unen esfuerzos con otros, se pueden lograr los más increíbles cambios en la gente y las organizaciones. Sin duda alguna las interacciones que existen entre los involucrados dentro de una institución y la calidad de estas, representan un punto clave de buenas conexiones que empiezan con el reconocimiento de que los demás son importantes y valiosos para el autodesarrollo, que no todo se sabe, que se puede pedir ayuda o asesoría a los colegas en cualquier momento, con la seguridad de que ellos estarán allí para el aprendizaje mutuo.

En una escuela que aprende existen tres sistemas interrelacionados, éstos inmersos en la vida cotidiana escolar, todos interdependientes y con patrones de recíproca influencia, estos tres sistemas según Peter Senge son: el salón de clase, la escuela y la comunidad, dichas interacciones entre los sistemas, determinan las prioridades y necesidades de las personas en los tres niveles, de manera que “en cualquier esfuerzo por fomentar escuelas que aprenden, los cambios solo surtirán efecto si se verifican en todos los niveles” (Senge, 2002, p.24).

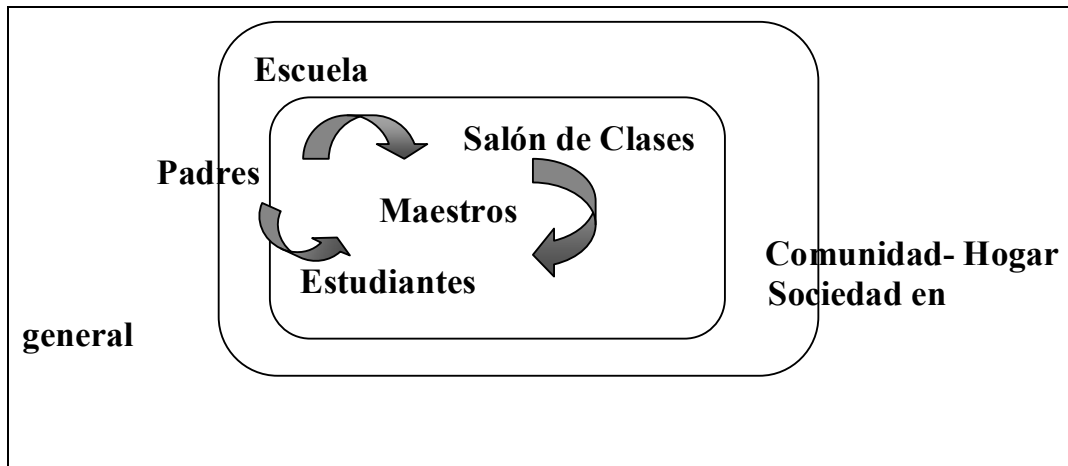


Figura 1. Las interacciones de los sistemas que participan en la actividad educativa.

En el aula de clases se encuentran maestros y estudiantes, que convergen con el propósito de aprender, los padres de familia se encuentran fuera puesto que no están dentro del salón todos los días, ellos tienen una influencia directa respecto a la situación que prevalece dentro del aula y la escuela en general. Lo que sucede en la escuela a su vez repercute en la comunidad, en los hogares y viceversa, está a su vez conforman la sociedad en general o el mundo en general, lo que ocurre ya fuera del contexto. De esta manera se concluye que: no hay cambio en un nivel que no repercuta en otro, especialmente cuando se trata de fomentar en las organizaciones la mejora continua. Se debe operar en todos los niveles para generar cambios significativos en las organizaciones educativas.

5.1 Una visión en común

Para Senge (2008) una visión compartida, es más que una idea importante, una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Las visiones compartidas representan imágenes que lleva la gente de una organización, crean una sensación de vínculo común que impregna a la institución y brinda coherencia a

actividades dispares. En una institución educativa es importante que la gente tenga una meta común, una imagen muy parecida y clara de lo que se quiere lograr, cuando se comparte esta visión la gente está conectada, vinculada por una aspiración común.

En las instituciones educativas de México y específicamente en Nayarit, se percibe en muchas ocasiones una falta de motivación y compromiso hacia el trabajo decente que desempeñan, pareciera que cada quien tiene su propio proyecto laboral, que no tiene nada que ver con el resto de los participantes en la institución, una visión compartida generaría ese lazo de unión, esa fuerza que hace que la gente se motive y trabaje con entusiasmo hacia un bien común. “Una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Ya no es la compañía de ellos sino la nuestra. Una visión compartida es el primer paso para permitir que la gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto” (Senge, 2008, p. 263).

Algunas otras ventajas que la visión compartida ofrece a las organizaciones educativas son (Senge, 2008):

- La excelencia de la meta en común, induce nuevos modos de pensar y actuar.
- Brinda un timón para mantener el rumbo de aprendizaje cuando se agudizan las presiones.
- Con una visión compartida se expone más nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización
- Alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos.

Las anteriores características se ajustan perfectamente a las urgentes necesidades de las instituciones educativas en México, se requieren nuevos modos de actuar y pensar, mantener el rumbo quizá a mediano y largo plazo, no solo por modas pedagógicas o normatividad institucional en boga, el dialogo y la expresión de formas

distintas de pensar, renunciar a paradigmas arraigados por años en las formas de hacer las cosas en materia educativa, reconocer los defectos en las prácticas personales o institucionales para poder mejorarlas y sobre todo estar listos para enfrentar cambios y correr riesgos.

El proceso de desarrollo de las visiones compartidas ocurren de la siguiente manera: “Las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso. A medida que la gente habla, las visiones cobran nitidez. A medida que cobran nitidez, crece el entusiasmo.” (Senge, 2008, p. 286). Para desarrollar visiones compartidas en las instituciones, eminentemente el trabajo en equipo juega un papel crucial, ¿cómo están las relaciones entre pares?, ¿con los superiores?, ¿con sus subordinados?, este es un juego social que sin duda alguna repercute en la vida de las organizaciones y su dinámica de desarrollo.

5.2 El trabajo en equipo.

El aprendizaje en equipo según Fullan (2004) es un elemento base en las organizaciones educativas, sobre todo si se entiende como el proceso de alinearse como un conjunto y desarrollar la capacidad para crear los resultados planificados, también es un estado que se construye sobre individuos exitosos porque éstos construyen equipos exitosos.

De esta manera, el trabajo en equipo representa un factor importante en el buen funcionamiento de las organizaciones educativas y que es tarea del líder, lograr esa alineación, ese aprovechamiento de energía que los llevará a lograr los resultados de éxito que se comprueban con mejores logros en rendimiento académico. A partir del concepto de un verdadero equipo que genera rutas comunes y con ello el

aprovechamiento de energías, visión compartida y sinergia, nace una verdadera comunidad, en curso hacia un objetivo común.”

“El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos” (Senge, 2008, p. 296).

Se observa que las instituciones educativas con mejores resultados cuentan con un buen equipo de personas que desean lograr efectos favorables para ellos y sus centros de trabajo, cuando la visión es común no solo es uno el que destaca sino, dos, tres o más, generando entusiasmo y mayor compromiso en los demás para lograrlo también.

En las organizaciones, el aprendizaje en equipo presenta tres dimensiones críticas, Según Senge (2008). La primera se refiere a la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos, donde se supone que la unión de ideas hacen más fuerte a un equipo, sin embargo en esta dimensión puede ocurrir todo lo contrario, es decir, que la convergencia de poderosas fuerzas que se desarrollan en las organizaciones pueden volver la inteligencia del equipo inferior y no superior como se supondría. La segunda dimensión, habla de la necesidad de una acción innovadora y coordinada, actuaciones espontáneas pero coordinadas, se desarrolla un ímpetu operativo, donde cada miembro es consciente de los demás y actúa como complemento de los actos de los demás. Y una última dimensión se refiere al papel de los miembros del equipo en otros equipos, es decir, un equipo que aprende debe motivar, alentar a otros a inculcar prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo.

Es verdad que en la práctica cotidiana el desarrollo del trabajo en equipo requiere de destrezas, aptitudes y conocimientos individuales, pero cuando es una

disciplina colectiva como el deporte o la administración general de una empresa educativa, no se puede decir que el mérito es solo de uno o unos cuantos, si se está trabajando en equipo.

El trabajo en equipo como una disciplina de aprendizaje implica comunicación o diálogo aunque esto signifique momentos de discusión, aunque son diferentes conceptos, los equipos que trabajan en las instituciones educativas requieren dominar estas dos herramientas pues convendría más que apartarse y mostrarse apáticos ante los retos que se presentan. “En el diálogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se “escucha” a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio en la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar” (Senge, 2008, p.297).

El aprendizaje en equipo, como cualquier otra disciplina requiere práctica, pero esto es precisamente lo que falta en los equipos de las organizaciones modernas, no existe un sustento teórico que diga cómo funcionan los equipos cuando aprenden, en contraposición de cómo es que aprenden los individuos, sin embargo, caminante no hay camino, se hace camino al andar; es decir, solo si se práctica dicho aprendizaje se lograrán consolidar y generar aprendizajes en equipo y para otros equipos más.

6. Directivos Escolares

La figura de un director dentro de la una institución, denota poder, liderazgo, quizá control de todos los aspectos que envuelven a una institución, Zorrilla (2006) comenta que la dirección escolar se comprende como un lugar de autoridad y liderazgo que tiene en sus manos el poder de obstaculizar o apoyar el crecimiento en mejora y cambio continuo de una institución, de aquí, la importancia de un directivo.

6.1 La situación actual de los directivos

Dirección escolar, desde el punto de vista práctico, significa, ascenso, mejora, desarrollo tanto económico como profesional, los maestros que por algún motivo llegan a ocupar éste cargo, dicen experimentar un cambio importante tanto de actividad como de responsabilidad. La figura del Director es vista como el líder proveedor de materiales y ambientes apropiados para el buen desarrollo educativo, también como el elemento que resuelve conflictos entre maestros y agentes externos, como son padres de familia o elementos administrativos del sistema supervisores, jefes de sector, sindicatos etc.

De esta manera el líder directivo se ha convertido en un agente con múltiples funciones, la tarea más retadora que tiene es la de producir alguna transformación importante en la escuela, que le permita sentirse dotador de un gran cambio que lo identifique y le reconozca y que además siempre exista un orden escolar. Los directivos no solo trabajan para lograr estabilidad en las escuelas, si no reciben gran presión para que lo hagan, en esta situación se pone en juego el concepto que tenga el director de su papel y de las expectativas de los dirigentes oficiales del sistema, es decir, lo que realmente quieren que hagan los directores.

Ante estas y otras presiones la pregunta es: ¿Qué es lo que hacen con su tiempo los Directores?, ¿En qué se invierte la mayor parte de su periodo de trabajo?, cuáles serían sus prioridades?. El antropólogo Harry Wolcott (1973), se dio a la tarea de seguir durante todo un ciclo escolar a un director y encontró que: prácticamente el directivo ocupaba todo su tiempo en encuentros personales de uno a uno, juntas y llamadas telefónicas. En otros estudios similares como el de Peterson (1981), se encuentra también que; los días laborales de los directores eran discontinuos, caracterizados simultáneamente por brevedad, variedad y fragmentación.

El hallazgo más preocupante de Fullan (1997), es que: los directores mostraban una tendencia a atender la situación más inmediata y presionante, invertían poco tiempo en una planeación reflexionada, las actividades relacionadas con la instrucción les llevaba realmente muy poco de su tiempo. Es así como los directivos o la mayoría de ellos se dedica a asuntos administrativos domésticos y a mantener el orden. Ellos suponen que la manera de mantener felices a todos, es encabezando una escuela ordenada y se convierte el principal criterio para determinar una buena administración por parte de la dirección.

También se encuentra que muchos de los directores se preocupan por mantener contento a todo mundo y evitar reportes a la supervisión o a la Secretaría de educación. Intentan negociar el problema en cuanto surja, no existen prioridades en su desempeño, solo se preocupa por no dejar que los problemas menores lleguen a ser grandes y generen problemas para la institución o peor aún para él. Su tarea se convierte en un continuo manejo de conflictos, respondiendo diariamente a las emergencias que se van presentando y resolviendo en el plano inmediato. Lo anterior significa que al directivo no le queda tiempo, energía o disposición para realizar una planeación consciente de sus responsabilidades como director escolar. Un directivo gasta demasiada energía en contener todos los problemas, se concluye que: en estas circunstancias un director no puede ser promotor, ni líder del cambio (Fullan, 1997).

(House & Lapan, citado por Fullan 1997), resumen el problema así:

Otra manera de tratar de complacer a todo el mundo y evitar cualquier problema que pueda llegar a la oficina central es la de enfrentarlo y negociarlo en cuanto surja. El director no tiene un conjunto de prioridades, excepto el procurar que los problemas menores no lleguen a ser importantes. La suya es una tarea continua de manejo de crisis. Responde diariamente a las emergencias. Siempre está al alcance. Todos los problemas se consideran importantes. Esta respuesta global a cualquiera y a todas las dificultades significa que nunca tiene tiempo, energía o disposición para elaborar o realizar una

serie de planes propios premeditados. Su tema es la contención de todos los problemas. Bajo estas condiciones, el Director no puede ser agente o líder del cambio.

Lo anterior clarifica cómo es la dinámica del día a día en las instituciones escolares, existe una gran similitud en los centros educativos específicamente en México, a través de la experiencia, los docentes pueden ser testigos de una gran variedad de elementos que hacen del director una figura un tanto, en apariencia desorganizada, es decir, que vive todos los días laborales resolviendo lo que se va presentando y pocas veces planificando o previendo situaciones futuras.

Cada vez más los directores han manifestado que la carga de actividades, responsabilidades, implementación de nuevos programas los atiborran de quehaceres y difícilmente pueden atender todo, a pesar de que los directores intentan lo mejor posible sacar adelante dichos proyectos, existe una notable preocupación por el tiempo que intervienen en la implementación de los nuevos programas, por otro lado la cantidad y número de áreas de conocimiento que se esperan del director siempre están en aumento, por ejemplo: debe saber sobre leyes escolares, planeación de currículo, supervisión de instrucción, relaciones con la comunidad, capacitación y desarrollo de recursos humanos, relaciones con los estudiantes, asuntos administrativos, etc.

La diferencia de responsabilidades entre un director y un profesor en cuanto a sus responsabilidades son muy diferentes, un maestro se dedica un 80% a la actividad pedagógica, un director dedica la mayor parte de su tiempo a otras actividades poco relacionadas con el aprendizaje de los alumnos, aunque es parte de su rol, emplear estrategias de evaluación y seguimiento del trabajo pedagógico, no está inmerso solo en ello. Por lo que, los estudios de sobre dirección y profesorado realizados por

Sarason y Lortie, afirman que: “la Experiencia de un profesor por sí misma no es una buena preparación para ser un director eficiente” (Senge, 2008, p. 132).

Por otra parte existe investigación también sobre lo que hacen los directores exitosos, aunque tienen las mismas limitantes, son capaces de buscar y encontrar estrategias que permitan una mayor organización y sobre todo consecución de actividades que los lleve a lograr mejores resultados. Sarason sugiere que la tendencia de los directores a anticipar dificultades con el sistema, es uno de los obstáculos que con más frecuencia intervienen al intentar nuevos procedimientos, “El rango de prácticas entre directores dentro del mismo sistema, es lo suficientemente grande como para sugerir que el sistema permite y tolera la pasividad y la actividad, la conformidad y el atrevimiento, la insipidez y el entusiasmo, la incompetencia y la competencia” (Sarason, 1982, p. 134).

Esta crítica al sistema educativo sugiere que un director es presionado y a la vez solapado, es decir, el sistema está tranquilo si el director logra tranquilidad en sus centros escolares, si no hay buenos resultados por lo menos tampoco hay problemas, es muy común que los directores conflictivos terminen por ser removidos a otros centros escolares, a otros contextos, y no exigirles mayor compromiso y calidad en su desempeño, es así como el sistema educativo, es tolerante permisivo y en muchas ocasiones injusto con las comunidades escolares, que son quienes terminan pagando el precio de un director poco deseable, y por supuesto nocivo para la sociedad.

En un estudio realizado por Andrews (1989) que comprendía más de 2500 maestros y 1200 directores, halló que, los directores eficientes se encontraban en cuatro áreas de interacción estratégica con los maestros:

- Como proveedor de recursos
- Como recurso de instrucción

- Como comunicador y
- Como presencia visible

Estos aspectos se encuentran latentes en las instituciones educativas en la dinámica del día a día, el director como proveedor de recursos, puesto que es el que autoriza o no el acceso a los materiales y al recurso que a la escuela genera para la mejora de ésta, él decide si se embodega o se aprovecha en la comunidad escolar. Como un recurso de instrucción ya sea fuerte o débil, tiene que ver con la organización en general y las habilidades de conocimiento y desarrollo de su responsabilidad en los aspectos pedagógicos y administrativos principalmente. Un directivo es un comunicador por excelencia, siempre está en contacto con la gente, desde sus profesores y personal de la institución; con alumnos, padres de familia y sociedad en general, del tipo de estas relaciones depende en gran parte el éxito de los directivos y finalmente como presencia visible en el plantel. Mantener una presencia visible significa, generar actividad en el centro escolar, que la gente sepa que el director está ahí para atenderlos y con la mejor disposición de hacerlo, significa que se mantenga una comunicación constante de los acontecimientos que competen a la escuela y población involucrada en el proceso educativo.

Retomando el estudio de Andrews se identificó a 21 directores a quienes sus colegas –Directores e Inspectores- nombraban como fuertes líderes de instrucción, se mostró que al igual que los líderes promedio, lograron una calificación alta en mejora del programa y un porcentaje mucho más alto de directores fuertes, pasaban realmente más tiempo trabajando con otros en la mejora del programa.

Se descubre también que los líderes de instrucción fuerte, en comparación con los líderes de instrucción promedio o débil, una y otra vez obtenían una calificación sustancialmente superior en las cuatro dimensiones antes mencionadas.

Finalmente se concluye que el papel del director no se revela solo en la implementación de innovaciones o incluso en el liderazgo de instrucción. Los directivos no pueden dedicar mucho de su tiempo a la instrucción o el trabajo en el aula con los profesores, solo cuenta con poco tiempo para ello. El objetivo más importante para un director es transformar la cultura de la escuela, si esto tiene éxito probablemente se contará con grupos cooperativos de maestros con respecto a la organización y conducción del aprendizaje (Fullan, 1997).

Lo anterior habla de una autonomía otorgada al maestro para que el director pueda dedicar su tiempo a los asuntos realmente importantes, como coordinador y planeador de las actividades en conjunto que harán de la escuela una institución más funcional, habla de un respeto y confianza por las capacidades del otro y en contra de las prácticas de antaño una falta de “control” sobre todas las cosas que competen a la institución, aquí se delega más, se aprovechan más los talentos de todos y esto abre camino a ambientes diferentes, contextos mejor preparados para lograr avanzar a paso firme hacia el mejoramiento continuo.

Por todo lo anterior se puede entender las fuerzas adversas que pueden detener las mejoras, la evolución, el cambio; sin embargo comprenderlas no es suficiente es solo la mitad de la batalla. Se debe conocer lo eficaces que han sido ciertos directores para trascender los problemas de sobrecarga, ¿qué hacen? y ¿con qué consecuencias?, estas preguntas son muy importantes puesto que pudiera aportar prácticamente a otros directores la manera de superar estos grandes retos a los que día a día se enfrentan los directivos.

(Michael Fullan y Andy Hargreaves, 2001) realizaron un análisis de lo que estaba ocurriendo en las instituciones escolares en México a raíz de la falta de resultados favorables en cuanto a rendimiento escolar, a pesar de las reformas

implementadas y sobre todo de los recursos invertidos de dicha reforma, que van desde capacitación hasta infraestructura completa de los edificios escolares. Ellos encontraron que en muchos de los planteles no se implementaban las actividades o propuestas de las reformas, que en las bodegas se encontraba la mayor parte de los materiales previstos y que los directivos tenían una actitud apática ante las tareas de cambio e innovación, En la indagación del porqué estos hallazgos, se dieron cuenta de que el problema radicaba principalmente seis temas básicos, que son: la sobrecarga; el aislamiento; el mito colectivo; la competencia desaprovechada y la indiferencia ante la incompetencia; la falta de movilidad en el rol del docente y el problema de liderazgo; y las soluciones inadecuadas y la reforma frustrada.

El problema se encuentra finalmente en el contexto que se ha generado en las instituciones educativas, se puede decir que no son un terreno fértil para la implementación de reformas con expectativas tan ambiciosas, que se necesita mejorar primeramente los ambientes y dotar de estrategias personales y de trabajo en equipo para poder desarrollar proyectos a conciencia, con un verdadero compromiso personal y profesional por parte de todos los involucrados.

6.2 Dominio personal como estrategia para crecer

Quizá la gente se puede imaginar qué se desea, cómo se quisiera estar, en qué situación económica o en qué trabajo quisiera laborar en qué condiciones y el punto en el que se encuentra no coincide con lo que se quiere, y se desata una tensión creativa para lograr alcanzar de algún modo la meta imaginaria, se traza una ruta de acción que por supuesto se debe mantener hasta lograr el cometido, o por lo menos que se logre sentir más cerca la meta.

Para lograr mantener lo anteriormente señalado, la gente debe contar con herramientas personales muy importantes, es lo que se denomina dominio personal, sugiere un nivel especial de destreza en todo lo que se hace, en todos los ámbitos de la vida, las personas con un alto nivel de dominio comparten varias características, identificadas por Senge (2008):

- Tienen un sentido especial del propósito que subyace a sus visiones y metas
- Para ellos una visión es una vocación y no solo una buena idea
- Ven la realidad actual como un aliado, no como un enemigo.
- Han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas.
- Son profundamente inquisitivas
- Desean ver la realidad con creciente precisión
- Se sienten conectadas hacia otras personas y con la vida misma
- Sin embargo no sacrifican su singularidad
- Se sienten parte de un proceso creativo más amplio
- En el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente (p. 183).

“El dominio de la tensión creativa conduce a un cambio fundamental en nuestra actitud ante la realidad. La realidad actual deja de ser un enemigo para transformarse en un aliado” (Senge, 1997, p.198). Es muy común hoy en día escuchar a los trabajadores de una institución educativa o gubernamental principalmente, quejas y reclamos de lo que debería ser y no es, sin embargo esta actitud tiene que ver con la comodidad de siempre hacer responsables a los demás de la situación personal

de cada uno, hay miles de excusas para no hacer lo que se debe hacer, no hay una buena visión del futuro y por supuesto la realidad pareciera ser su peor enemigo.

Por otro lado, cuando la gente cuenta con un alto nivel de dominio personal se vive como en otra dimensión, en un continuo aprendizaje en ese proceso de trabajar insaciablemente para alcanzar una meta y al llegar ya estará esperando otra, por eso el aprendizaje es continuo y jamás se deja de aprender porque dicho proceso dura toda la vida, estas personas con dominio personal son conscientes de sus debilidades pero también de sus fortalezas y sienten una profunda confianza en sí mismas.

Suena interesante que los líderes educativos tengan siempre en mente que es lo que quieren lograr y piensen constantemente como lograrlo a partir de su realidad, la tensión creativa, moviliza saberes, moviliza recursos tal vez aun no descubiertos por los propios protagonistas. En este contexto, se puede decir que aprendizaje no significa adquirir más y más información, sino ampliar la aptitud para producir los resultados deseados, se manifiesta un aprendizaje generativo y en todos los niveles se necesitan personas dispuestas a aprender de esta manera, para hacer posible las organizaciones inteligentes y ofrezcan un mejor servicio a las comunidades.

Cada vez es más reiterativa la inclusión de otro tipo de recursos que posee el ser humano para desarrollar las habilidades y capacidades idóneas para tener éxito en todos los ámbitos de la vida, esto es, la intuición en combinación con la razón, para resolver problemas de manera creativa.

Existen habilidades muy importantes que se desarrollan cuando la gente posee dominio personal, éstas sin duda hacen la diferencia en las instituciones donde se desarrolla dicha disciplina, en las organizaciones educativas son aspectos clave para el éxito en su misión, formar alumnos preparados para la vida. Cuando la gente cuenta con dominio personal, se genera mayor compromiso con la institución educativa,

mayor responsabilidad en sus labores porque saben que son parte de un sistema, lo que se deja de hacer repercute en todo y finalmente aprenden con mayor rapidez, habilidad que se requiere para la fácil adaptación al cambio (Senge, 2008).

En los planteles educativos, los directivos tienen que lidiar con la realidad, es vista como un enemigo, se lucha contra lo que es. Los directivos se concentran más en el rechazo y crítica de muchas situaciones que les incomodan y que los ven como obstáculos para su desempeño, que en la visión por la que se debe trabajar y construir el día a día. Se le agrega la apatía del personal para dialogar y marcar metas profesionales interesantes y gratificantes.

En consecuencia se obtiene la realidad actual, según esta lógica, cuanto más profundo es el temor de la gente, más se aborrece lo que existe y más motivado se está para cambiar, es decir, las cosas deben empeorar bastante, de lo contrario la gente no cambia de manera fundamental. Pareciera que lo dicho retrata la realidad escolar, existen muchas quejas del sistema educativo, de la relación con los padres de familia, de los programas impuestos, de los salarios, de la carga de trabajo...etc. Y a la hora de actuar, de hacer algo definitivo para mejorar o luchar por el cambio, iniciando con la propia responsabilidad, muchos prefieren no complicarse y permanecer como siempre, quejándose pero jamás buscando otras posibilidades o la transformación de lo que se desea cambiar.

Cada vez más en las organizaciones se ve inmerso otro tipo de capacidades de las cuales el ser humano debe echar mano, por ejemplo, la intuición, está en el mundo de los negocios es muy importante a la hora de tomar decisiones, hacer caso la parte espiritual del ser sin duda es ganancia para quienes logran escuchar esa vocecita que se traduce en decisiones asertivas frente a los problemas o dilemas. En el ámbito de las instituciones educativas por ser una actividad directa en el trato con la gente se

tendría un excelente apoyo si se contará con la intuición, en cada decisión que se tome con respecto a tantos asuntos que involucran a personas por ende valiosas, es decir, alumnos, padres, personal etc. así como asuntos administrativos de gestión y organización, es así como las personas con dominio personal “no se proponen lograr integrar la razón con la intuición. Lo consiguen naturalmente, como subproducto de su pasión por utilizar todos los recursos de que disponen” (Senge, 1997, p. 215)

Una de las herramientas importantes para unir la razón con la intuición es lo que Senge (2008) denomina, el pensamiento sistémico, este tipo de pensamiento alude la cárcel del pensamiento lineal, por su énfasis en causas y efectos próximos en el tiempo y el espacio. La consecuencia es que la mayoría de las intuiciones no tienen sentido, es decir no se explican según la lógica lineal a la que estamos habituados.

El pensamiento sistémico es la disciplina de las totalidades, es el tipo de pensamiento que permite ver interrelaciones y repercusiones en un patrón global y no cosas aisladas, se unen razón con intuición y modela comportamientos y acciones en consecuencia “permite ver patrones de cambio y no instantáneas estáticas” (Senge, 2008, p. 91).

El pensamiento sistémico es denominado por Senge (2008), como la piedra angular de las demás disciplinas -dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo-. Lo anterior porque si se desarrolla el pensamiento sistémico en las instituciones se conduce naturalmente a mejores modelos mentales, de ahí se pasa fácilmente al aprendizaje en equipo, esto puede llevar a la consolidación de una visión compartida y a su vez se generará el trabajo consigo mismo con el dominio personal.

En el marco de la complejidad del mundo actual, donde todo es abrumador, como la cantidad de información, los mensajes con fines de lucro, las acciones sin precedentes en contra de la naturaleza, son ejemplos de “fallos sistémicos” con el pensamiento sistémico se tiene la capacidad de abordar problemas que no tienen una causa simple y local (Senge, 2008).

En las instituciones educativas cuya misión es formar a los individuos responsables del futuro de la sociedad y sus decisiones, es importante generar y desarrollar el valor de la responsabilidad hacia el espacio social, físico y natural que nos corresponde, pensar en los demás en todo lo que repercute el actuar individual o colectivo, es pensar de manera sistémica. Los Directivos tendrán la responsabilidad de reorganizar la manera de actuar, de pensar; de mejorar sus prácticas hasta ahora limitadas a un contexto inmediato a una reacción ante los problemas, con el pensamiento sistémico los problemas se prevén antes de que lleguen y se ahorra bastante energía para encauzarla a una buena organización y planeación pensada de manera integral y sobre todo de manera global donde todo se interconecta se interrelaciona para dar vida a la dinámica mundial en general.

Con frecuencia los directores experimentados tienen ricas intuiciones sobre los sistemas complejos, pero no pueden explicarlas, todo parece indicar que la causa y el efecto no están próximos en el espacio y el tiempo, que ciertas soluciones obvias vendrán a perjudicar más que a apoyar y que las soluciones de corto plazo, generarán problemas a largo plazo, todo lo anterior es parte de la realidad pero no lo pueden explicar en un lenguaje lineal, así que terminan por hacer las cosas como se está sugiriendo, con la esperanza de que funcione, aunque por cierto, no.

Se puede decir que el conflicto entre la intuición y el pensamiento lineal y asistémico ha inducido a creer que la racionalidad se opone a la intuición, ese no es el

caso, porque analizando la sinergia de razón e intuición que caracteriza a casi todos los pensadores, se puede observar que la experiencia, la idea, la intuición, pueden convertirse en proposiciones posibles de verificar (Senge, 2008). Entonces si los directivos de las instituciones educativas dominarán el pensamiento sistémico, se puede comprobar que existen explicaciones para la intuición, es decir, la integración de la razón con la intuición es uno de los principales aportes de del pensamiento sistémico.

Otra característica de las personas con alto dominio personal es el compromiso genuino con la totalidad, cuando lo que guía es el sincero deseo de servir al mundo, es una cuestión muy importante pues tiene gran poder. Cuando existe esa sensación de pertenencia, de conectividad con el ambiente que se genera alrededor, se está hablando ya de individuos con alto nivel de dominio personal, que no solo hacen las cosas de manera egoísta sino pensando en un todo, en el éxito total de la empresa a la que pertenece, hablando de instituciones educativas, cuando se genera dominio personal, el éxito se percibe en todo y para todos. Se genera así un maravilloso efecto de los individuos comprometidos con una visión que trasciende el interés egoísta es que descubren que no disponen de energía para metas más estrechas, así mismo, las organizaciones aprovechan este nivel de compromiso, generando un espiral o una constante de éxito en los proyectos que se emprendan en la institución escolar.

Las organizaciones actuales deben evolucionar las formas de organización y sus estructuras por jerarquías, en una organización autoritaria y tradicional, la meta era administrar, organizar y controlar. En la organización inteligente “el nuevo dogma consistirá en visión, valores y modelos mentales. Las empresas saludables serán las

que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación” (Senge, 1997, p. 231).

En las instituciones educativas, específicamente en el nivel primaria se han arraigado muchas prácticas obsoletas sobre todo en el ámbito pedagógico, se puede observar que a pesar de las reformas educativas e intentos por mejorar los resultados académicos y el desempeño de alumnos y maestros, no se ha logrado en un gran sector de los profesores y directivos, pues sus costumbres de antaño parecen más seguros, más dominados que las transformaciones propuestas. De aquí suerte la necesidad eminente de una adaptación al cambio, a la innovación al mejoramiento continuo, especialmente en los líderes que encabezan las instituciones escolares.

6.3 El reto del cambio en los directivos e instituciones.

Las instituciones educativas en México y en todo el mundo han experimentado en la actualidad un proceso de cambio continuo, hoy no es posible que una escuela mantenga su prestigio con las prácticas de antaño, se exige mayor versatilidad y sobre todo mejora continua que responda a las necesidades actuales, por cierto cambiantes a cada paso, sobre todo con el surgimiento de nuevas tecnologías y el fenómeno de globalización, que sin duda alguna obliga a las organizaciones a cambiar para competir y no quedarse en el rezago permanente.

El cambio educativo en las organizaciones educativas se traduce en un verdadero compromiso de análisis de la situación actual, ya que implica remover sistemas muy arraigados de operación a nivel institucional y de patrones muy definidos en la manera de hacer las cosas a nivel personal, se trata entonces de reorganizar valores, saberes y prácticas ya dominadas por sistemas nuevos e innovadores, que implican todo un proceso para su adopción genuina.

Para Fullan (2004), para que se dé un cambio educativo debe ser deseado y congruente con determinados valores educativos y debe responder a una necesidad específica que venga a mejorar las prácticas que existen en el plantel. Lo anterior destaca la importancia de querer un cambio, de crear formas nuevas de hacer las cosas, de manera que no sea una obligación sino una adopción natural ante las circunstancias actuales o las necesidades específicas de cada centro educativo.

Tener claro que la enseñanza y el trabajo de directivos y maestros se ve afectado a medida que se modifiquen las condiciones y los valores sociales, que no se puede permanecer por generaciones enteras con un mismo esquema, que la sociedad evoluciona y se transforman también las organizaciones, las ciencias, la tecnología, la sociedad misma y por lo tanto la educación.

Por lo anterior y aunque se perciba en ocasiones de otra manera, la posición que ocupa un director no es nada cómoda, por un lado están sus subordinados, los maestros, a los que tiene que atender, coordinar, organizar, delegar, comunicar, etc. y por el otro sus superiores a los que debe responder de la mejor manera ante el trabajo que estos coordinan y multiplican hacia los directores y sus centros escolares. La interminable oferta de políticas programas y nuevos procedimientos, asegura que el dilema permanezca activo.

Si la expectativa de un director tiene que ver con ser agente y promotor del cambio, se transforma en una compleja tarea que a menudo termina por agotar la energía de los directivos y finalmente los líderes sienten poco entusiasmo por sus responsabilidades con respecto a la innovación y evolución misma.

Sin embargo aun hay una luz al final del túnel, Mortimore y colaboradores, (1988) realizan un estudio en 50 escuelas, en donde se detectó que el liderazgo decidido del director ante el personal era clave en las escuelas en las que se encontró

que eran eficientes en una variedad de criterios académicos y no académicos, estos autores logran describir algunas de las sutilezas de la labor de estos directores eficientes, como el liderazgo decidido, en dicho estudio se encontró principalmente que el liderazgo decidido ocurría cuando: El director se involucraba personalmente en las necesidades de la escuela sin ejercer control total sobre el personal de la escuela. Opinaba en las discusiones sobre el currículum e influía en las directrices trazadas como un elemento más, sin ejercer control total. Influyó también en cuanto al desempeño de los maestros pero solo selectivamente, es decir, cuando consideraba se requería. Se supervisaba el progreso de los alumnos de manera individual, utilizando un registro personal. Respecto a la capacitación de las funciones del personal, no se permitía libertad total para asistir a cualquier curso, la asistencia tenía que ser justificada por una buena razón (Fullan, 1997).

A partir de las investigaciones realizadas por Hargreaves (2005), acerca de la esencia del cambio educativo, y que explica en concreto lo que las escuelas necesitan trabajar para lograr el mejoramiento continuo del que se hablaba, al respecto se muestran los siguientes puntos:

- El cambio es un proceso y no un hecho
- La práctica cambia antes que las creencias
- Es mejor pensar en grande, pero empezar a actuar en pequeño
- La planificación evolutiva funciona mejor que la planificación lineal
- Los planes políticos de acción no pueden regir sobre lo que realmente importa
- Que las estrategias de implementación son mejores de abajo hacia arriba junto con las de arriba hacia abajo para lograr mayor eficacia.
- Que el conflicto constituye un elemento necesario del cambio.

Sin duda alguna el liderazgo y la forma de ejercerlo experimentan extraordinarias transformaciones, es decir, cambian las organizaciones, y también la gente que las comanda, en este caso los líderes formales que son los directivos. Hoy en día es necesario generar liderazgo a todo nivel, es necesario crear sistemas pensantes en acción en los que todos estén alineados, la parte motivacional y direccional de estos sistemas es tarea de los directores. Para (Barrientos, 2008) Se necesita que en las escuelas se desarrollen nuevas formas de liderar, directores que sean observadores de los detalles sin dejar de ver de manera general al mismo tiempo. También se requiere trabajar con la gente para ver surgir este tipo de líderes, por medio de programas formales de capacitación y desarrollo para los directores.

El cambio educativo es fundamental para evolucionar e ir respondiendo a las necesidades de los tiempos actuales, que sin duda alguna difiere bastante de los de antaño, es decir, las necesidades y circunstancias de antes no son las de hoy, anteriormente la tarea esencial del líder se basaba en organización y control, administración y asegurar que no hubiera desalineados en el ámbito laboral, el orden jerárquico reinaba y no había más que obedecer indicaciones superiores. Hoy en día se requiere desarrollar capacidades diferentes de aprendizaje, para hacer crecer una organización el líder deberá contar con más que habilidades para administrar y controlar, hoy se necesita conocer y sacar el mayor provecho de la gente, trabajar en equipo, construir una misión en común que entusiasme y genere suficiente sinergia para el trabajo y consecución de dichos objetivos, entre otros elementos.

Tabla 3.

Las principales tensiones que maneja Fullan (2002), respecto al cambio.

Tensiones del cambio Michael Fullan	Concepciones
a. Lo importante no puede ser impuesto por mandato.	Cuanto más complejo es el cambio, menos puedes forzarlo
b. El cambio es un viaje no un modelo	El cambio es no lineal, está lleno de incertidumbres y pasiones, y algunas veces llega a ser perverso
c. Los problemas son nuestros amigos	Los problemas son inevitables y no es posible aprender sin ellos
d. La visión y la planificación estratégica vienen después.	Visiones y planificaciones prematuras ciegan
e. Ha de existir un equilibrio entre individualismo y colectivismo.	No hay soluciones unidimensionales al individualismo ni al pensamiento grupal
f. Es fundamental una amplia conexión con el entorno	Las mejores organizaciones aprenden tanto del interior como del exterior
g. Cada persona es un agente del cambio	El cambio es demasiado importante para dejarlo a los expertos

La teoría del cambio del autor Michael Fullan (2002), es una de las bases de ésta investigación y es necesario retomar algunas concepciones respecto a lo que él denomina, las tensiones del cambio, para mayor claridad de cada uno de los conceptos, se agrega una explicación en el contexto escolar:

a) Lo importante no puede ser impuesto por mandato.- La gente en las instituciones escolares a menudo se siente forzada a realizar cosas que no le gustan hacer, sin embargo hay que hacerlas por norma, por mandato, ya sea de un jefe inmediato o porque así lo establece algún código reglamento, cuando a este mandato se le agrega una serie de incertidumbre o incomprensión del mismo, el para qué, porqué, etc, se vuelve aún más difícil y menos probable de aceptar, mucho menos de intentar.

b) El cambio es un viaje no un modelo.- El temor a lo desconocido es un sentimiento muy clásico y válido, puesto que significa adentrarse en un terreno que no asegura nada, que puede tener momentos difíciles y confusos sobre todo al principio, sin embargo esta aventura debe de vivirse para ser comprendida, abrazada e incluso

amada por los participantes. Actualmente las instituciones educativas deben vivir aventuras del cambio similares y abrirse a nuevos retos a nuevas experiencias que generen cambios significativos, sin esperar que esto no genere esfuerzo para todos.

c) Los problemas son nuestros amigos.- Donde existen relaciones interpersonales, existen conflictos, sin embargo el conflicto es sinónimo de ideas diferentes que pueden chocar, sin embargo estos choques pueden aprovecharse inteligentemente para la mejora, conciliar, hacer acuerdos por medio del diálogo, es la mejor forma de aprovechar estos conflictos

d) La visión y la planificación estratégica vienen después.- Las instituciones educativas deben trabajar primero en las condiciones para generar una visión genuina y en base a eso una estrategia de cambio, se debe trabajar en lo individual y en lo colectivo, en el trabajo en equipo antes de crear la visión que compartirán en la institución.

e) Ha de existir un equilibrio entre el individualismo y el colectivismo.- El trabajo en equipo requiere de seres individuales que no pierdan su esencia, que no dejen de ser únicos y expresen su individualidad para bien colectivo, el equilibrio entre lo individual y grupal, traerá mejores soluciones a la institución.

f) Es fundamental una amplia conexión con el entorno.- Sin duda alguna la institución escolar trabaja para responder a las exigencias de un entorno más allá de las aulas, por tanto la escuela debe estar muy en contacto con éste y aliarse a él para generar aprendizajes significativos y una cultura que vaya mejorando a paso firme y muy ligada a la realidad actual del contexto

g) Cada persona es un agente del cambio.- Cada una de las personas con sus experiencias personales, su manera de concebir las cosas, sus valores definidos respecto a lo que es importante, es básica para el cambio, el cambio se vive desde el

interior, por tanto es un acto individual que se convierte en colectivo al coincidir con otros pero sin dejar de ser único e individual, sin dejar de ser auténticos ante esa modificación (Fullan, 2002).

El desafío que representa el cambio para los administradores de la educación directivos y profesores sin duda es enorme, existen conflictos entre lo que era antes y lo que hoy se requiere, a partir de estos conflictos surgen fuerzas que pueden convertirse en una oportunidad para transformar la realidad positivamente o bien como un obstáculo en el camino que no dejará avanzar y terminará en la restricción o retracción de lo propuesto. Es decir: “aquí se ganará o se perderá la batalla por la profesionalidad docente, en cuanto a ejercicio de prudencia y juicio discrecional en situaciones que nadie conoce mejor que los profesores” (Hargreaves, 2005, p.30).

7. Liderazgo y estilos de liderazgo

Ser líder, en su sentido más simple, significa tener el poder de influir sobre otros. Sin duda ésta influencia tiene bases en la forma de ser de un líder, su forma de actuar, de desarrollarse, de dirigirse hacia los demás, carisma especial, entre otros. En las instituciones educativas existe un líder formal representado por la dirección escolar, sin embargo también pueden surgir líderes naturales en la gente que labora en dichas instituciones y que coinciden en ideas, objetivos o proyectos comunes.

Para ser un líder se necesitan seguidores, cuando se enfoca la atención en la relación líder seguidor, se empieza a ver el liderazgo desde una nueva perspectiva (Boyett, 2005). Lo anterior muestra una perspectiva muy diferente a la acostumbrada, en esta relación líder-seguidor se encuentra entonces la esencia del verdadero líder, es en este trato personal o quizá impersonal, donde se demuestra la capacidad de

reconocer, analizar y actuar en consecuencia de las necesidades de los demás y no de las propias para lograr verdaderos adeptos.

Boyett (2005), afirma que:

Un líder tiene seguidores de buena voluntad, cuando un líder quiere conseguir algo valioso necesita involucrar a otros en su causa, generando un compromiso de seguidor emocionalmente involucrado en la misión. Si el líder necesita seguidores, entonces se convierte en una acción recíproca, es en esta relación donde se enfoca la atención para describir al líder, no tanto en su personalidad.

En una institución escolar un directivo es el líder formal que debe trabajar para ganarse adeptos o seguidores de buena voluntad, estos son maestros, autoridades educativas, padres de familia, alumnos y sociedad en general, si se genera una relación de apoyo recíproco para lograr objetivos comunes, misiones nobles, positivas para todos, se genera un liderazgo genuino y constructivo en las escuelas. Sin duda alguna un líder es una persona con seguidores incondicionales, que demuestran su lealtad a los líderes en cada oportunidad, y esto enriquece el status de un buen líder, otras investigaciones si han centrado su atención en las características que definen a los líderes.

Fernández (2002), muestra una investigación sobre las características que los líderes actuales deben poseer, agrupados en tres aspectos: roles, cualidades y conocimientos, los cuales se describen a continuación:

Tabla 4.

Características que los nuevos líderes deben poseer.

Roles	Cualidades	Conocimientos
Líder	Convencimiento	Idiomas
Comunicador	Toma de decisiones	Marketing
Emprendedor	Flexibilidad	Gestión estratégica
Coordinador	Coordinador	Organización y cultura empresarial
Visionario	Tenacidad	Autoconocimiento
Enlace	Creatividad	Desarrollo personal y profesional.
	Capacidad de enseñar y aprender	

Estas características del líder desde sus roles, sus cualidades y conocimientos; se consideran comunes en los líderes del ámbito empresarial, sin embargo traspalándolo al ámbito educativo, se encuentra que, los directivos representan los líderes y dichas características pueden encontrarse al referirse a un buen líder dentro de la organización educativa.

Respecto a lo que nos muestra la tabla un buen líder o directivo en sus roles, debe saber comunicarse con los demás de manera directa, honesta y confiable, debe emprender proyectos que mejoren las condiciones actuales de la comunidad escolar y entusiasme en sus logros a los demás, debe coordinar los aspectos importantes según sus prioridades en la planeación y ser un visionario de cada acción que se realice, mostrando un rumbo más seguro hacia el éxito, debe ser enlace entre las diferentes instancias competentes al campo educativo.

En sus cualidades.- Los directivos deben tener poder de convencimiento para el trabajo en equipo hacia los objetivos propuestos, tomar decisiones asertivas en base a la información y su propia intuición en cada situación, flexibilidad en sus ideas, en sus propuestas, escuchar a los demás en las propias para tomar una decisión final, tenacidad o perseverancia en sus deberes prioritarios vislumbrando los resultados no solo inmediatos sino a futuro, creatividad para realizar las tareas bajo su responsabilidad para involucrar a todos los agentes participantes y lograr siempre la atención y cooperación de todos y finalmente la capacidad de enseñar y aprender, sabiendo que de todos se aprende cada día.

Finalmente en sus conocimientos, los líderes educativos, pueden contar con algunos de los elementos que sugiere la tabla, por ejemplo: La Gestión estratégica, estar a la vanguardia ante cambios y reformas en boga para que de manera casi inmediata pueda ir la adaptando a su institución y generar una cultura del cambio

continúo, el autoconocimiento como un compromiso de auto aprendizaje para crecer junto con la organización y finalmente el desarrollo personal y profesional como un reforzamiento de calidad en su labor, con preparación y actualización continúa que lo llevara a ser mejor maestro, mejor gestor y generar mejores resultados en sus alumnos.

El trabajo con los directivos en cuanto a su formación como tal, es muy limitado por lo menos aquí en Nayarit; México, hasta hoy los directivos dicen tener nula capacitación al llegar al puesto y que cuesta mucho trabajo adaptarse y comprender desde la práctica sus diferentes responsabilidades, resulta muy costoso desde el punto de vista que se aprende por ensayo y error, es decir que si hubiera una capacitación previa en el desarrollo de cualidades y preparación con respecto a los asuntos, administrativos y de gestión que le competen, no habría tantos errores que lamentar en los planteles escolares.

7.1 Estilos de liderazgo

Algunos estudios sobre liderazgo, han concluido que los líderes no necesariamente poseen características comunes y que estas diferencias no han sido motivo para dejar de ser líder. Boyett y Boyett (2005), realizan un estudio con los más exitosos líderes de empresas, con el objetivo de identificar características comunes, encontraron que: no hay cualidades que se mantengan en todos los líderes; cada uno respondía a las necesidades de sus contextos; y variaban bastante las personalidades y actuaciones de dichos líderes, “el único rasgo de la personalidad que tenían en común todos los líderes que conocí era carisma” (Boyett y Boyett, 2005, p. 13).

Existe por otro lado una investigación que muestra una clasificación sobre estilos de liderazgo, presentada por Fernández (2005), en su libro: Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Se presenta a continuación:

- El (no liderazgo): que es el Directivo que nunca está, que retrasa la toma de decisiones para resolver los asuntos de la institución, se muestra indiferente en lograr los objetivos institucionales, no es activo, ni eficaz. Desgraciadamente podemos muy a menudo encontrar este tipo de directivos en las instituciones escolares afectando la dinámica escolar e impactando en comunidades enteras.

-Dirección por Excepción Pasiva: El directivo solo actúa ante la presión de problemas, reacciona ante los resultados negativos, por eso se reconoce como pasivo. En las escuelas donde existe este tipo de directivos se vive el día a día de manera improvisada, no hay objetivos claros, ni trabajo colegiado en beneficio del plantel, a menudo es un conflicto constante y por ende un pesado ambiente de trabajo para todos.

-Dirección por Excepción Activa.- Este directivo controla activamente la ejecución de los planes, supervisa todo el tiempo, se considera activo porque no espera a reaccionar ante los resultados negativos. Este tipo de directivos mejora las condiciones de las instituciones, siempre y cuando sepa trabajar en equipo con todos los involucrados en la tarea educativa de los alumnos.

-Recompensa Contingente.- Este directivo quiere estar siempre bien con la gente, mantenerla contenta, busca su aceptación por medio de halagos, elogios y recompensas cuando se lo merecen, intercambia promesas de recompensas y también advertencias disciplinarias. Además hace un seguimiento de los resultados y vigila que los términos del acuerdo se cumplan. Este es un directivo más organizado que sin duda alguna mantiene un buen nivel de control en su escuela, sin embargo puede ser

que la motivación no sea muy auténtica puesto que están condicionados bajo una promesa de recompensa o castigo.

-Liderazgo Transformacional.- Este directivo rompe con el compromiso oficial y desequilibra la balanza para llegar más allá de lo que se espera con los recursos que existen a su alcance y aprovecha todo su potencial basándose en su influencia y no en el mero ejercicio del poder. Los Directivo de este estilo son gente comprometida de corazón con su institución, no escatiman tiempo, ni recursos, ni acciones para la mejora continua, pareciera que hacen más de lo que les corresponde, es un líder nato y entusiasta, en persuasivo e inteligente: Las instituciones que cuentan con un directivo así, son favorecidas en su ambiente y sus resultados.

7.2 Liderazgo exitoso

Ser líder significa, como ya se mencionaba anteriormente, influir sobre los otros, tiene seguidores de buena voluntad, tendrá también proyectos u objetivos que lograr para beneficio de toda la comunidad escolar, y con ello inminentemente llega el éxito y surge lo que se denomina, liderazgo exitoso.

La investigación de Oscar Mauriera (2005), ha identificado algunas regularidades asociadas al liderazgo exitoso, destacándose las siguientes:

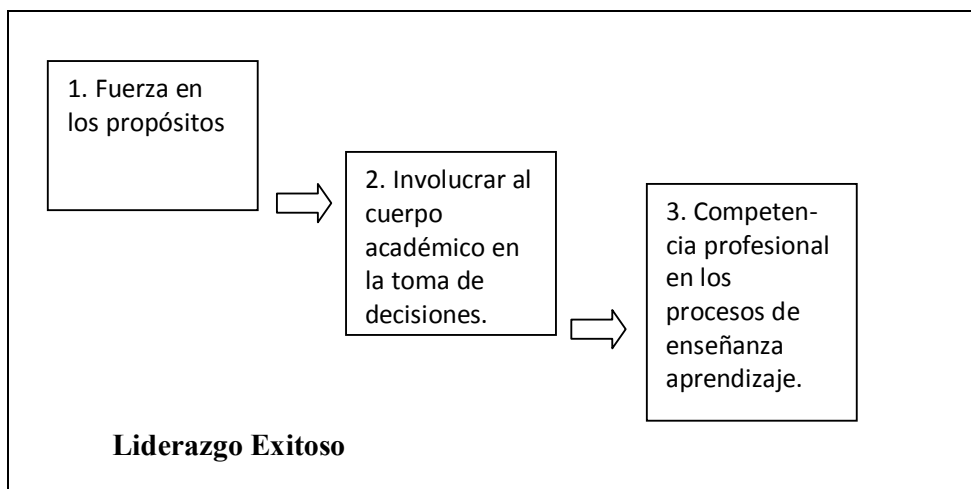


Figura 2. Características asociadas al liderazgo exitoso en las instituciones educativas.

Con estas tres características, los líderes directivos han logrado el éxito en sus instituciones, una fuerza suficiente de convicción en lo que se quiere realizar, posteriormente el involucramiento del personal en la toma de decisiones y finalmente cuidar que el personal esté bien capacitado para la ejecución de los deberes pedagógicos, en los planteles educativos, los maestros motivados por sus directivos, dicen entusiasmarse en su preparación, no solo por el ingreso económico –en el caso de los que concursan en carrera magisterial- sino por la satisfacción misma de hacer bien las cosas y el reconocimiento que esto genera al lograr buenos resultados al evaluar a sus alumnos.

Se describen a continuación los tres aspectos mencionados en la tabla 3 como características para lograr un liderazgo exitoso:

1. Fuerza en los propósitos: Se refiere a la capacidad para imprimir una dinamización a los procesos escolares congruentes con los objetivos y metas del centro. Para esto, incluso, asumen conductas firmes y rígidas, especialmente en la sustitución y reclutamiento de maestros. Otra características de esta fuerza de propósitos, es la de mediar o amortiguar los agentes de cambio negativos, como

también de desafiar las estructuras normativas impuestas desde el exterior. Para poder apoyar acciones educativas, también se recurre a buscar ayuda externa, posibilitando redes cooperativas.

2. Involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones: Están en relación a la capacidad del director, para compartir el liderazgo con su equipo directivo, a la vez de integrar a los maestros en ciertos procesos de toma de decisiones de manera compartida.

3. Competencia profesional en los procesos de enseñanza y aprendizaje: Es una característica esencial para establecer una ascendencia sobre los maestros. No se trata de gestionar los procesos curriculares, sino fundamentalmente de crear reflexión acerca de las estrategias, actividades educativas y seguimiento de los alumnos. También llevar adelante procesos de evaluación del trabajo de los maestros, brindándoles apoyo y asistencia técnica.

Es así como la imagen del líder en las instituciones a través de las nuevas concepciones y tendencias de trabajo, se visualizan con mayor participación y toma de decisiones conjuntas. Es decir, a partir de la exigencia global sobre mejores resultados en educación los líderes institucionales se ven presionados y algunas veces motivados a realizar cambios sustanciales en sus organizaciones para responder a las demandas que actualmente la sociedad hace. Hoy, el líder debe mostrarse competitivo, cooperativo, propositivo y sobre todo dueño de un gran poder sobre el control de sí mismo, seguridad y entusiasmo en lo que emprende y conocimiento acertado sobre la gente que lo rodea para poder aprovechar así todo el recurso disponible, para el bien común.

El primer elemento fundamental que es imprescindible redefinir, es el papel de la dirección escolar, Murillo, (2006) nos dice al respecto: “frente a la clásica

concepción del director o directora solitario, súper hombre o súper mujer tanto en conocimientos como en competencias y responsabilidades, hay que afianzar la idea de que la dirección ha de ser una tarea compartida por toda la comunidad escolar” (p.21). Lo anterior nos remite a pensar en que será necesario un cambio cultural en la escuela, esto implica un gran esfuerzo y sobre todo trabajo individual y colectivo, dentro de la parte individualizada, los actores tendrán que esforzarse por no repetir prácticas perjudiciales como la apatía, el individualismo y el mal humor, se deben suplir estas prácticas por, implicación y compromiso, aprendizaje de todos, trabajo en equipo, buen humor, riesgo, respeto; una nueva cultura en la todo el conjunto y cada uno de los miembros de la comunidad escolar sean responsables del centro en general, de su organización, funcionamiento y de sus resultados. Donde todos aprenden, se desarrollan profesional y personalmente hasta convertirse en una verdadera organización de aprendizaje, con ello el principal papel del director o directora es hacer realidad este cambio cultural.

En este contexto, el director o directora es más un líder que un gestor, un director para el cambio, tiene que ser un soñador, un visionario y tiene que tener los conocimientos y destrezas para convertir ese sueño en un plan realista, con estrategias útiles, de esta manera se hace eminente la parte de formación técnica profesional de los directivos. El liderazgo es un esfuerzo colectivo y compartido que compromete a todos aquellos que, dentro de la organización, están involucrados en un proceso de aprendizaje recíproco, lo que se manifiesta en una redistribución del poder y un realineamiento de la autoridad dentro de la organización (Maureira, 2006).

8. Gestión Escolar

La gestión escolar es un tema fundamental que se desarrolla en el marco del mejoramiento de la calidad educativa en México, reto principal que abandera cualquier reforma educativa que se proponga. A nivel institucional, es en los directivos donde se pone mayor atención para explicarse la situación actual de los planteles educativos y sus resultados, puesto que es la máxima autoridad en estos, y puede incidir de manera positiva pero también negativa en la dinámica diaria de dicha institución. Por lo tanto, “el director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela” (Schmelkes, 2001, p.65).

8.1 Dimensiones de la gestión escolar

Respecto al concepto, gestión escolar es la instancia más importante para la toma de decisiones con relación a las políticas educativas de un país, adecuada a un contexto, atendiendo las particularidades y necesidades de su comunidad educativa. A nivel institucional, gestión escolar se puede definir también como “el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa” (Antología de Gestión Escolar, 2003, p.35).

En gestión escolar se encuentra que un directivo debe tener muy clara su tarea para no perderse, como es común, entre crear las condiciones para llevar a cabo objetivos estrictamente didácticos y/o la preocupación por obedecer a mandatos burocráticos. Con estas actitudes no se llega más que, a descuidar aspectos por demás relevantes.

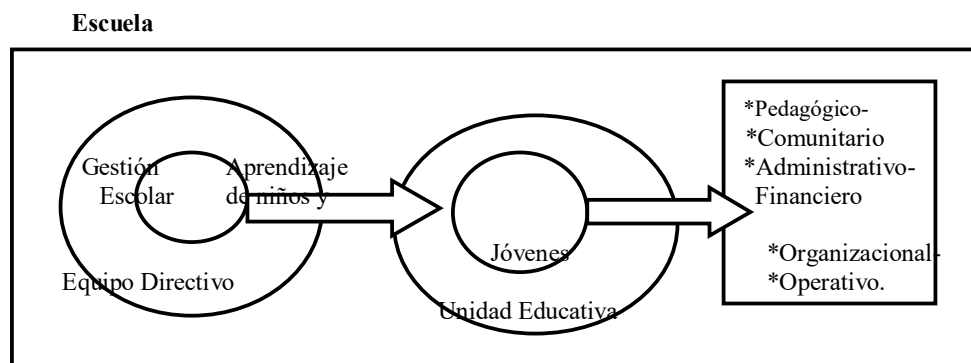


Figura 3. Dimensiones de la gestión educativa en el contexto de escuela.

Ser directivo entonces, significa poder llevar adelante la gestión en esa institución, tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización (Antología de Gestión Escolar, 2003). La gestión escolar representada por un equipo directivo interviene en la totalidad de la institución. En el marco de la descentralización educativa, la escuela llega a ser fundamentalmente una unidad educativa porque tiene la libertad de transformar en el interior del sistema un mayor poder de decisión sobre el desarrollo de una tarea educativa de calidad. La siguiente figura muestra como estas dimensiones se relacionan con los demás elementos involucrados en la acción educativa.

Primordialmente, esta unidad educativa coloca en el centro de la actividad institucional el aprendizaje de los alumnos ya sean niños o jóvenes, pues lo importante es la calidad en el desarrollo del proceso de aprendizaje que los alumnos adquieran en la institución escolar. Atendiendo las cuatro dimensiones de gestión escolar, se asegura un servicio de calidad a los alumnos (Antología de Gestión Escolar, 2003). A continuación se describen cada una de ellas:

Pedagógica – Curricular: Se refiere a los fines u objetivos específicos que son la razón de ser de la institución escolar en la sociedad. Planes y programas vigentes y cumplir un perfil de egreso que sea coherente con el tipo de ciudadano que la sociedad demanda, además que sea complemento del nivel siguiente en su proceso de escolarización.

Comunitaria: Consiste en la relación que existe entre sociedad y escuela, específicamente con su comunidad inmediata: padres de familia, participación de comités de acción ciudadana en la escuela...etc.

Administrativa – Financiera: Se refiere a los recursos económicos necesarios, disponibles o no, con la intención de obtenerlos, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.

Organizacional – Operativa: Esta dimensión, es el soporte de las demás, proponiéndose articular su funcionamiento.

En las instituciones actuales, específicamente en el nivel primaria, se observa que muchos directivos desatienden alguna dimensión o se hacen especialistas de alguna, por ejemplo: hay directivos que son muy buenos para conseguir recursos para la institución, pero la mayor parte del tiempo se mantienen ausentes de la escuela, otros llevan muy buena relación con los padres de familia pero descuida el área curricular que es la razón de ser de la institución. Es importante que un directivo pueda equilibrar la acción en las diferentes áreas, encontrar el punto fuerte sí, pero sin descuidar las demás, las escuelas de éxito, promueven actividad en todas las dimensiones, apoyándose en todos los agentes involucrados, aprovechando así los recursos humanos y materiales disponibles.

8.2 Dirección y calidad.

A menudo la Dirección escolar se asume sin previa preparación, parece que el único requisito es ser maestro y cumplir con ciertos años de antigüedad en el servicio, o bien cumplir con una serie de requisitos administrativos, esto sin duda afecta el desempeño del profesor que llega a ser directivo sin las herramientas necesarias para desempeñar su cargo. “En la escuela primaria no organizada, la transición de maestro de aula a subdirector suele ser demasiado abrupta o repentina” (Fullan y Hargreaves, 2001, p.42). En este sentido se carece aún de un sistema de preparación que brinde a los profesores herramientas, acordes a su cargo como, experiencias de liderazgo y de gestión administrativa. Lo anterior para tratar de mejorar las posibilidades de éxito a los maestros que llegan a ser directivos y que aprenden a partir de la práctica y no de la previa preparación.

Sivia Schmelkes (2001), muestra una serie de rasgos o características que el director de calidad debe cumplir o debe poseer para generar en la institución un mejoramiento constante y por ende la calidad en la dinámica escolar y que mantiene un clima laboral acorde para ver surgir el éxito en el desempeño de los maestros, el apoyo de la comunidad y por ende en los resultados de los alumnos, estas son las características que debe cumplir:

1.- Un director debe ser líder.- La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo que se basa principalmente en la experiencia y en la convicción personal y no en la escolaridad, edad o rango asignado. El líder directivo logra más con el ejemplo de su coherencia de vida, con los valores que proclama, es decir, ver aplicado lo que proclama en su propia vida, ya sea personal o laboral, sobre todo que sea acorde con la autoridad que procede de su nombramiento.

2.- El director debe buscar que el docente esté orgulloso de su trabajo.- En una filosofía de calidad, el líder de un proceso educativo, debe ayudar a los docentes a trabajar más inteligentemente, no más duramente. Lejos de inspeccionar, criticar y coaccionar en contra de sus compañeros maestros, un buen líder orienta acompaña y sobre todo comprende los problemas que evitan que el docente realice su trabajo con satisfacción, una vez localizado el problema propone trabajar en la superación de los mismos; la meta es lograr que el docente se sienta orgulloso de su trabajo. De manera que el director se preocupa fundamentalmente por las personas.

Un director se preocupa por investigar.- primeramente se deja claro que no es posible que se planee mejorar la calidad escolar, solamente basándose en intuición, se requiere también de información, de conocimiento del entorno, qué impacto se está logrando en la comunidad, cuales son las necesidades de la población escolar, que perfil se debe trabajar que sea acorde al siguiente nivel de su escolaridad en el contexto en que se desarrollan, organizar una entrevista, una prueba objetiva, una reunión con los superiores...etc. para detectar problemas y sus posibles soluciones, se debe contar con habilidades de investigación.

Un director se preocupa por la formación en el trabajo.- en donde aprende de los problemas que han surgido y cómo se han solucionado, significa aprender en el proceso mismo a investigar las posibles causas de un problema, a interpretar información y discernir las causas principales para poder resolverlo mejor informado.

El Director tiene dos responsabilidades, mantener y mejorar.- El director que desarrolla un sistema de calidad, debe asegurarse que todos cumplan los estándares, es decir, organizar junto con sus colegas, procedimientos, reglas directivas claras, de manera que no existan dudas acerca de la estrategia que se establece a nivel institucional para lograr los actuales niveles de resultados. El director en un inicio

debe expresar en forma clara en equipo y su conjunto la reafirmación de lo que espera en cuanto a las actitudes y comportamiento de los maestros. Se trata pues de establecer hábitos positivos laborales que lleven a la consecución de tareas organizadas básicas de responsabilidad docente y por ende climas laborales propicios para el desarrollo de calidad.

El director tiene dos funciones: la función estimulante y de apoyo y la función de control.- Esto consiste en el mejoramiento de las relaciones de manera que puedan producirse buenos resultados. Bajo la premisa de que si mejoran los procesos mejoran los resultados, un director debe preocuparse sobre el proceso que se sigue para mejoramiento continuo de la calidad, pero también debe administrar y evaluar los resultados.

Con estas características de los directores, Silvia Schmelkes (2001), muestra que la exigencia en el directivo actual, difiere mucho sobre lo que se está reflejando en las escuelas de hoy, entender que el director es una pieza clave para la consecución de procesos de mejora continua y por ende de calidad, y actuar en consecuencia, apoyaría bastante en las decisiones sobre la pertinencia de ofrecer mejor preparación previa a los maestros aspirantes a una dirección.

Capítulo 3

Metodología

En la presente investigación se utiliza un enfoque basado en el estudio de casos, este método representa la oportunidad de realizar un estudio profundo del tema que se eligió como caso, para Stake (2007) “El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p.11).

Lo anterior nos remite al caso estudiado sobre la documentación de datos sobre directores exitosos, específicamente de la Directora María Teresa Villela Sandoval en el estado de Nayarit. En el estudio de casos se trata de cuestiones que merecen estudios propios relevantes o interesantes para el investigador, el caso de la directora exitosa ha surgido a partir del interés de conocer ¿Cuáles son las actitudes, cualidades y acciones que la definen y sobre todo la perciben como líder eficiente; y que otros factores intervienen en el contexto que favorece este éxito?

Cómo se puede observar el caso es específico y algo complejo en su funcionamiento porque, se entiende que es multifactorial en cuanto a los elementos que se pueden encontrar en el transcurso de la investigación y que responderán a dicha pregunta. Otra característica en el estudio de casos, es que representa un sistema integrado, es decir, se compone quizá de varios elementos que se integran en un solo fenómeno que es el objeto de estudio, en esta investigación, un director exitoso.

Como en el estudio de casos, solo se estudia un sujeto o unos pocos, dicha técnica no representa una base pobre para poder generalizar. “El cometido real del

estudio de casos es la particularización y no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, qué hace, se destaca la unicidad y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de este último” (Stake, 2007. p. 16).

Precisamente en este estudio se requiere conocer a fondo la dinámica particular de la directora, qué hace, qué dice, cómo es, para poder comprender, cuáles son los elementos que intervienen o que se conjugan para hacer un personaje que genera éxito en una institución escolar. Es así como se cumplen los requisitos que llevaron a la elección del método de estudio de casos y se considera ideal para desarrollar dicha investigación.

“Desde un origen evaluativo, el enfoque de investigación con estudio de casos, implica descripción, explicación y juicio. El estudio de casos es una modalidad de informe que valora la información para luego emitir un juicio” Ceballos (2009). La anterior característica del enfoque es básica para comprender el proceso en el estudio, primero se describe la situación apoyándose en las entrevistas aplicadas a los personajes elegidos, posteriormente existe una explicación de dicha información que recae en un juicio como parte final del proceso, es decir una conclusión clara a partir de las evidencias recabadas con los testimonios que se buscaron.

Y finalmente “éste enfoque de investigación parte de los métodos de investigación naturalistas, holísticos, etnográficos, fenomenológicos y biográficos” Stake (citado por Ceballos, 2009). Es decir es un método que integra al fenómeno en un todo estructurado, que respeta su naturaleza personal o individual para explicarse el hallazgo pero desde una perspectiva integral. Representa sin duda alguna más situaciones cualitativas que cuantitativas, hablando del método por sí mismo, incluso

puede requerir el procedimiento de triangulación encontrado precisamente en el enfoque cualitativo de cualquier investigación.

1. Método de Investigación

Existen dos grandes enfoques en lo que se refiere a métodos de investigación y estos son: el enfoque cuantitativo y el cualitativo, cada uno con sus características a menudo opuestas, por ejemplo: el método cuantitativo es objetivo y busca demostrar por medio de la recolección de datos de un fenómeno observable y medible de la realidad, demostrar o refutar una hipótesis inicial por medio estadístico y numérico. Por otro lado, el enfoque cualitativo es subjetivo e incluye técnicas de estudio no cuantitativas, este método explora, describe y luego genera perspectivas teóricas, lo que ocurre a la inversa en el método cuantitativo.

El presente estudio se basa en un enfoque cualitativo que consiste en obtener datos de la realidad, que se convierte en información de seres vivos, comunidades, contextos o personas, “al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Una vez colectados los datos, se analizan, se comprenden y se responde a la pregunta de investigación y de esta manera se genera conocimiento, el planteamiento del problema que surge de la presente investigación es: ¿Cuáles son las cualidades personales y prácticas profesionales que desarrolla la maestra María Teresa Villela Sandoval, Directora de la escuela primaria “Juana de Asbaje”? Esta pregunta se contesta a partir de la observación del contexto y la aplicación de entrevistas a la

directora, maestros, padres y alumnos del plantel escolar anteriormente mencionado, instrumentos que serán analizadas, interpretadas y finalmente generarán conclusiones acerca del fenómeno, por lo que estos elementos se identifican básicamente con el método cualitativo.

Este método entonces, es el indicado para profundizar en todos los elementos que rodean al fenómeno de la Directora exitosa, se intenta, a través del estudio de la realidad a profundidad, obtener información y a partir de ella sacar conclusiones en base a la pregunta de investigación señalada anteriormente.

2. Contexto de la Investigación

La investigación que se realiza en la escuela primaria estatal “Juana de Asbaje” que se encuentra en la ciudad de Tepic, Nayarit México; requirió de la participación de varios agentes involucrados en la dinámica ordinaria de dicha escuela, personajes que son piezas clave porque son observadores y testigos principalmente de las tareas que realiza la directora en la institución, sus actitudes y compromisos que ellos perciben.

Estos personajes son: La Directora misma de dicha institución, profesores que laboran en el centro educativo y que están coordinados por la directora, alumnos de la escuela y los padres de familia de estos alumnos. Para realizar la investigación a través de la aplicación de entrevistas, se requirió de:

- 1.- La Directora de la escuela
- 2.- Tres profesores
- 3.- Tres Alumnos
- 4.- Tres padres de familia.

Al final se obtuvo una encuesta y 3 entrevistas realizadas a la directora, un cuestionario a cada maestro, un cuestionario a cada alumno y uno más a los tres padres de familia. En total se recabaron 13 instrumentos aplicados uno a uno, lo que sin duda alguna será de utilidad para obtener la información más confiable y útil para el objetivo de la investigación misma.

Descripción del contexto socioeconómico de la escuela

La escuela primaria estatal “Juana de Asbaje” se encuentra en la ciudad de Tepic Nayarit, México. Está ubicada en una zona de nivel socioeconómico medio en la colonia Linda Vista, hacia el norte de la ciudad. Cuenta con una población estudiantil de 151 alumnos de entre 6 y 12 años de edad. La mayoría de estos niños cuentan con padres profesionistas, los cuáles en ocasiones no están con ellos en casi todo el día por sus demandantes trabajos, el apoyo económico se logra pero a menudo al trabajo con sus hijos en casa es difícil de conseguir.

La escuela está organizada con un solo grado de primero a sexto, así que solo existen 6 grupos de 26 alumnos en promedio, la anterior cifra representa una ventaja en la atención de los alumnos puesto que a menor alumnado más personalizada la atención, sin embargo también existe la llamada “integración educativa” que consiste en integrar a niños con necesidades educativas especiales a los grupos, en ocasiones demandan más atención que el resto, por lo que se requiere de apoyo de algún agente externo, como es el maestro de educación especial.

La institución cuenta con un prestigio importante a nivel estatal por los resultados obtenidos en diferentes programas de concurso como son carrera magisterial –para los maestros- y Olimpiada del conocimiento y Enlace –para los niños-, por lo que reciben bastante apoyo por parte de la Secretaría de Educación en el

Estado, las autoridades gubernamentales y las organizaciones sociales como salud y seguridad y psicología.

La escuela cuenta con 10 docentes, 6 frente a grupo, 1 de apoyo especial, 1 de educación física, 1 de computación y 1 de educación artística. Existen como apoyo 2 intendentes encargados de la limpieza y mantenimiento a la institución.

La primaria se encuentra muy cerca de la montaña de San Juan, es un ambiente fresco y sobre todo natural, existen variedad de vegetación, sobre todo pinos, una muy rica fauna y la oportunidad de aprovechar toda esta naturaleza para aproximar a los niños en aprendizajes de las ciencias naturales principalmente. Dentro del plantel existe un área verde al fondo, donde los niños se divierten mucho, pueden correr, buscar insectos, e incluso ver conejos y ardillas. También se puede ver una grande cancha al centro donde se imparten las clases de educación física y algunos pre-deportes como futbol y básquetbol. El edificio cuenta con 10 salones, 6 que se utilizan para cada uno de los grados, 1 para el apoyo del profesor de educación espacial, 1 para computación, 1 de usos múltiples y una más que es la dirección escolar.

Todos los salones están en la planta baja, aunque se pueden observar variados desniveles en toda la escuela, lo que le da un aspecto especial, existen corredores, escaleras de un nivel a otro, recovecos entre salones que los niños aprovechan al máximo en sus juegos a la hora del recreo. A un costado del plantel hay un baldío que fue un canal de agua, aún se mantiene húmedo en época de lluvias, este puede ser un factor de riesgo tanto por los animales que aniden ahí, insectos que pueden contraer enfermedades como el dengue, como por un accidente de algún menor, la escuela se protege con una malla ciclónica que no permite la salida hacia allá, sin embargo pudiera no ser suficiente para salvaguardar la seguridad de los alumnos.

Una escuela pública estatal como es la primaria “Juana de Asbaje” se administra en base a la Ley General de Educación, que regula la educación que imparte el Estado, Federación o Municipios. Aquí se encuentran los derechos y obligaciones de todos los actores educativos, así como sus responsabilidades según el puesto asignado o la posición que asuma dentro de la dinámica escolar.

De manera interna la institución escolar se dirige principalmente por un Director Escolar que es la máxima autoridad del plantel, éste a su vez se apoya en su planta docente que son todos los profesores de la institución, todos forman el “Consejo Técnico Consultivo” que se organiza a principio del ciclo escolar y del cual se sacan algunos nombramientos como secretario, tesorero, vocales; para que durante el año escolar desempeñen la responsabilidad que les corresponde en los diferentes asuntos, acuerdos y proyectos que se presentan.

Por parte de los padres de familia existe un equipo que se denomina “sociedad de padres de familia” que en coordinación con la directora del plantel se forma también al inicio del ciclo escolar, aquí existe un presidente, tesorero y vocales, para que en el transcurso del ciclo escolar se organicen actividades en beneficio de la escuela y de sus hijos.

La Escuela primaria “Juana de Asbaje” actualmente es coordinada por la directora María Teresa Villela Sandoval, con 44 años de edad, su máximo nivel de estudios es de doctorado, tiene 13 años de experiencia como directora y al frente de ésta institución tiene los últimos 5 años.

2.1 Historia de la escuela

La escuela primaria Estatal “Juana de Asbaje” fue fundada en el año 2000, inicio con una población de 20 niños, los cuáles eran atendidos por 3 maestros uno de

ellos director comisionado con grupo, es decir, era una escuela tridocente. Con el paso del tiempo la escuela fue ganando prestigio pues los niños demostraban que su aprovechamiento era muy bueno ya que al competir con otras escuelas no era limitante pertenecer a un plantel incompleto para destacar en sus conocimientos. Este reconocimiento social logro ganar más adeptos a la primaria y poco a poco se fue consolidando con el apoyo gubernamental, las autoridades educativas y la sociedad en general. Hoy es una escuela de organización completa, bien equipada y con una población ideal para el desempeño docente en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Actualmente, la primaria “Juana de Asbaje” se ha consolidado como una institución con prestigio a nivel estatal, ya que ha logrado mantenerse en los primeros lugares en aprovechamiento a comparación de todas las escuelas primarias del estado. Las fortalezas que hoy en día se pueden observar y comprobar en la escuela son varias e interesantes por ejemplo:

- Que es solo un grupo por grado y que en cada grupo el número de alumnos no excede los 35.

- La mayoría de los padres de familia son profesionistas y los alumnos cuentan con ambientes alfabetizadores y eso aporta mucho a su desempeño escolar.

- El personal docente que labora en la escuela cuenta con una preparación muy buena, la mayoría participan en carrera magisterial y tienen muy buena categoría y además lo demuestran en las aulas.

- A la hora del trabajo en equipo el consejo técnico, conformado por docentes y directivo, se coordina muy bien y se hacen las cosas lo mejor que se puede, aunque existen algunas diferencias entre compañeros siempre hay disposición para sacar adelante el trabajo.

- El Comité de padres de familia, conformado en la escuela apoya mucho a la institución, organizando diversas actividades de mejora al plantel y propuestas de convivencia y acercamiento a la escuela de las familias de los alumnos.

En cuanto a la estructura de administración, se encuentran los siguientes elementos: Un directivo que es la máxima autoridad educativa dentro del plantel, un colectivo escolar que lo conforman la planta de docentes, en caso de que faltase el director, el maestro de sexto grado tiene la autoridad para tomar decisiones emergentes y atender cualquier asunto que se presente en representación del directivo, la asociación de padres de familia que apoya en las actividades escolares de infraestructura y acciones de mejora en general, un consejo escolar de participación social, quienes en colaboración con directivos, maestros y padres de familia, buscan fomentar y organizar eventos de participación y mejora para la propia institución en todos los sentidos, es decir, tanto material como pedagógicamente.

Estos consejos de participación social promueven también la vinculación con otras organizaciones externas que aporten elementos de mejora en la institución y el alumnado, por ejemplo: campañas contra el dengue, que es muy importante para la escuela “Juana de Asbaje” puesto que está ubicada al lado de un zanjón donde en época de lluvias prolifera todo tipo de insectos y pueden ocasionar peligrosas enfermedades como en este caso el dengue en sus diversas modalidades. El equipo docente de la escuela junto con su directivo, maestra Teresa Villela Sandoval, trabajan mayormente en equipo integrado, con un liderazgo compartido, es decir, se asignan responsabilidades y cada quien hace lo que le corresponde.

Tabla 5.

Puntaje promedio de los alumnos por grado y porcentaje de las escuelas de la entidad y del país, que se encuentran por debajo del promedio logrado por la Escuela Primaria Estatal Juana de Asbaje, durante 3 años consecutivos, 2007, 2008 y 2009 ENLACE www.enlace.gob.mx

Puntaje promedio de los Alumnos por Grado 2009/2008/2007				Porcentaje de Escuelas PRIMARIA GENERAL que se encuentran por debajo de mi Escuela por Grado-Asignatura 2009/2008/2007				
	Escuela 608	Entidad 528	País		Entidad	País		
	009		29		2	95.4	9	
°	008	6	5	°	2	96	9	
		17	16		008	5.5		
	007	6	5		2	98	9	
		04	04		007	7.6		
		5	5		2	95.5	9	
	009	90	05	10	009	3.4	9	
°	008	10	6	4	°	2	98.8	9
		93	98		008	7.9		
	007	6	4		2	99.2	9	
		96	01		007	9.1		
		6	5		2	97.5	9	
	009	16	12	16	009	6.6	9	
°	008	75	6	5	°	2	99.4	9
		18	16		008	9.3		
	007	5	5		2	98.5	9	
		00	07		007	6.5		
		6	5		2	99.2	9	
°	009	41	12	10	°	009	8.7	9
		6	5		2	97.6	9	
	008	01	08	07	°	008	6.9	9
		6	5		2	99.2	9	
	007	16	07	06	007	8.1		

La escuela primaria “Juana de Asbaje” se considera exitosa por los resultados que los alumnos más destacados de cada grupo han obtenido en pruebas externas e internas, pero sobre todo las últimas en donde existen maestros o especialistas, ajenas a la institución, que evalúan y verifican con agrado el nivel de aprovechamiento logrado en estos niños. Han conseguido que los alumnos que participación de los alumnos en la Olimpiada del conocimiento, tengan un reconocimiento importante a

nivel estatal e incluso a nivel nacional; los resultados en la prueba ENLACE en el periodo 2008- 2009 logró un primer lugar con respecto a todas las escuelas estatales, omitiendo colegios y particulares, lo anterior se puede comprobar con la tabla de resultados, que se pone a consideración de todos al publicarla en la página del programa (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares [ENLACE], 2009).

Se puede observar que los alumnos evaluados de la escuela primaria Juana de Asbaje, a nivel grupal, cuentan con muy buena puntuación de desempeño escolar, ya que la máxima puntuación es 800, con respecto a la entidad y el país, se mantuvo por arriba la puntuación en todos los grados, lo que quiere decir que la institución ha demostrado que no es un éxito aislado sino que, es parte de una constante a nivel nacional. Por otro lado se muestra el porcentaje de escuelas que se encuentran por debajo de la puntuación de la escuela primaria Juana de Asbaje, durante los tres años consecutivos también se ha logrado un porcentaje por arriba del 90, lo que quiere decir que es una escuela exitosa a nivel nacional y que la mejor prueba es este examen estandarizado aplicado al tiempo en toda la república mexicana.

Existen otros indicadores clave en el éxito de esta institución, por ejemplo:

-Qué el índice de bajas registrado es mínimo y casi siempre es por cambio de residencia, es decir cambios en ocasiones involuntarios que tienen que llevarse a cabo por las necesidades de la familia.

-Que existe una asistencia muy favorable en el alumnado puesto que es un acuerdo entre los maestros darle una importancia especial a este aspecto ya que es un factor clave para el buen aprovechamiento escolar de los alumnos.

-Las relaciones que se dan entre la mayoría de los profesores con sus alumnos, es de armonía, en el trabajo y el juego, los niños hablan muy bien de sus maestros y

dicen estar contentos por ellos en la escuela. Por otro lado los alumnos van forjando hábitos importantes en su vida y logran dominar los impulsos que perjudiquen a otros, ya que están siempre vigilados por todos los agentes involucrados en su educación, el hecho de que sean pocos alumnos en la institución facilita estas actividades de formación en valores y comportamientos apropiados en los alumnos.

Cuando los alumnos de la escuela primaria “Juana de Asbaje” pasan a secundaria, -que es una cercana a la primaria- los maestros comentan que: “se nota quienes vienen de la Juana de Asbaje, puesto que son niños con un nivel mayor del dominio de contenidos y además son respetuosos y trabajadores”.

Los padres desde su casa también están de acuerdo en desarrollar los buenos hábitos en sus hijos, participan en los talleres para padres que bimestralmente organizan los maestros, ya sea solo con los padres de sus grupos o incluso de manera masiva, según sea el caso y el tema que se interesa tratar. La mayoría de los padres participa aunque existe aproximadamente un 20% de ausencia porque trabajan todo el día y no pueden asistir, sin embargo es obligación estar presentes por lo menos a una reunión bimestral para conocer el avance de sus hijos y firmar calificaciones.

En cuanto a la visión que se tiene para la escuela la maestra Teresa Villela Sandoval comenta que: “se necesita mejorar aún más en responsabilidad, contribuir más a la formación de los alumnos, formar alumnos competentes de acuerdo a las necesidades reales, que aprendan a resolver problemas utilizando sus conocimientos para su vida cotidiana. Ser un equipo de trabajo armonioso. Vernos como una escuela comprometida que cumpla con las expectativas de la sociedad que de alguna manera demos una rendición de cuentas a la sociedad” (Para ver entrevista completa consultar a apéndice 3).

2.2 Historia del director.

La Profesora María Teresa Villela Sandoval Directora de escuela primaria “Juana de Asbaje” tiene 45 años de edad, cuenta con 25 años de experiencia docente, de los cuales 9 los ha desempeñado como Directora, los últimos 6 en la primaria actual. Ella estudio la Normal Básica en Mazatlán Sinaloa, en El Instituto de Fortalecimiento de la Federación en Capacitación del Magisterio. Posteriormente realiza su licenciatura en UPN (Universidad Pedagógica Nacional) en Nayarit; hace una maestría en pedagogía, en la Escuela Normal Superior de Nayarit y en 2005 ingresa al Doctorado en la Universidad de Tijuana Baja California.

La Profesora Teresa Villela, recibió su nombramiento de Directora de la escuela “Juana de Asbaje” en el año 2004, comenta, que cuando llegó la escuela ya contaba con un reconocimiento especial, por su destacada participación sobre todo en la olimpiada del conocimiento, concurso a nivel nacional donde participan los niños de sexto grado, había un Profesor -de sexto precisamente-, comisionado como Director con grupo. Lo mínimo que podía hacer era mantener –si no mejorar- ese reconocimiento que se habían ganado siendo aún una escuela sin director oficial.

La Directora Teresa Villela Sandoval, actualmente es reconocida también por sus logros, ya que, los resultados de ENLACE, las mejoras en infraestructura y equipamiento a la institución, han sido gracias al trabajo que ella ha coordinado. El éxito más importante que la maestra Villela considera haber hecho es, concluir las obras iniciadas, mejoramiento del edificio escolar, elevación de la calidad, estar en la misma sintonía de cuando llegó a la escuela, puesto que la institución ya contaba con cierto reconocimiento y su contribución ha sido, mantenerlo y elevarlo un poco más.

A la maestra le gusta disfrutar el tiempo libre con su familia y se relaja del arduo trabajo saliendo a dar un paseo principalmente a la playa, trata de salir cada fin de semana para sentirse renovada e iniciar la semana con mucha energía.

Instrumentos:

Para recabar la información del proyecto, se aplicaron una encuesta y varios cuestionarios aplicados en entrevistas individuales a los diversos agentes involucrados en la dinámica cotidiana de la institución, estos son: Directora de la escuela, maestros, alumnos y padres de familia. Estos instrumentos fueron proporcionados por el programa de Proyecto Internacional de Directores Exitosos ISSPP, la aplicación fue directa con los entrevistados, cara a cara, una a una, se aplicó una encuesta y 3 entrevistas a la directora, una entrevista a 3 de los maestros del plantel, a tres padres de familia y finalmente a 3 alumnos.

Las entrevistas tomaron un tiempo de aproximadamente 50 minutos cada una, misma que fue grabada para asegurar no omitir detalles relevantes y atender con respeto la charla del entrevistado, así como las impresiones del momento.

Se proporcionó también una guía para miembros asociados al proyecto, misma que fue el documento rector para la aplicación de los instrumentos de tal manera que se asegurara una información lo más real posible de las múltiples situaciones que se trataron en cada entrevista.

A continuación se presenta una parte de la entrevista que se aplicó a los maestros:

Las percepciones de la escuela

Identificar los aspectos/ características clave de la escuela (fortalezas y retos; pedir ejemplos).

¿Cómo se puede describir la población de alumnos (necesidades, fortalezas y retos).

- las familias de sus alumnos (fortalezas y retos)?
- la involucramiento de los padres en esta escuela?
- la comunidad de la que provienen los alumnos? (fortalezas y retos).
- Descripción general de la escuela.
- ¿Es una escuela segura? ¿Por qué (no)?
- ¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)?
- ¿Se trata de un lugar feliz para los estudiantes? ¿Por qué (no)?
- ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y

los resultados académicos?

- ¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, si se identifica con la escuela.)
- Es usted igual / más /menos comprometido antes de este director?
- ¿Cómo se siente ahora mismo? ¿Resistente o vulnerable? ¿Cansado?

Enérgico?

- ¿Cómo puede describir el personal docente? (fortalezas y retos / compromiso / motivación)
- los puntos fuertes de su escuela?
- los desafíos de su escuela?
- Ha tenido más dificultad o más facilidad de trabajar en la escuela a lo

largo de los últimos cinco años? (ejemplos).(Ver Entrevista completa en el apéndice 4).

Para la recolección de nuevos datos empíricos desde la multiplicidad de perspectivas emanadas de las organizaciones escolares, se sugiere el uso de

entrevistas semi-estructuradas como las que se aplicaron en este estudio, estas se basan en preguntas abiertas cuya finalidad es alentar a los encuestados a expresarse libremente acerca de lo que perciben como relevante y aseguran que no se descuiden los temas cruciales o relevantes para la investigación. (ISSPP, Guía para miembros asociados 2/3).

3. Procedimientos

El procedimiento que se llevó a cabo para la realización del estudio de caso, consistió en una serie de pasos, que en orden, se fueron desarrollando hasta lograr el objetivo propuesto: aportar a la investigación educativa, documentación de casos de directores exitosos; identificando tanto sus características personales, como sus mejores prácticas así como también los efectos que este liderazgo genera. En este caso, se trata de identificar en la persona de la Directora Ma. Teresa Villela Sandoval, las características personales y en su práctica profesional, que la hacen ser la Directora exitosa reconocida a nivel institucional, de la comunidad y estatal, por sus logros alcanzados durante su gestión, especialmente en el aprovechamiento escolar de sus alumnos.

3.1 Etapa 1. Selección de la escuela

Para seleccionar la escuela primaria “Juana de Asbaje” como candidata para el estudio de caso del proyecto Internacional de Directores Exitosos ISSPP, se realizó primero una investigación en la Secretaría de Educación Pública en el Estado de Nayarit, México. Se debía identificar a las escuelas con mayor éxito a nivel estatal, y que este éxito fuera atribuido en mayor parte al trabajo realizado por el Director actual, se consiguieron los datos de tres escuelas exitosas y algunas referencias de los

directores. Se constató el éxito atribuido por los resultados de la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares ENLACE, en los ciclos 2008, 2009 y 2010 publicados en internet, por conveniencia de cercanía a mi residencia, quedaron dos opciones, se les realizó una visita a los dos directivos para seleccionar solo una, finalmente por mayor disponibilidad y apoyo, requisito especialmente importante para llevar a cabo el estudio, se eligió a la escuela primaria “Juana de Asbaje” cuya Directora es la Profesora María Teresa Villela Sandoval; inmediatamente se firmó la carta de consentimiento y se inició con el desarrollo de encuestas y entrevistas recomendadas por el proyecto.

3.2 Etapa 2. Trabajo de campo

Para lograr la recolección de datos requerida para el estudio, se utilizaron algunos instrumentos como cuestionarios y una encuesta, proporcionados y avalados por el Proyecto Internacional de Directores Exitosos ISSPP. Se aplicó una encuesta previa a la Directora de la escuela con el objeto de recabar información sobre los datos personales, información estadística del plantel y otros detalles para considerar antes de arrancar la investigación en dicha institución. Posteriormente se entrevistó a 3 profesores del plantel, a 3 alumnos y finalmente a 3 padres de familia. Se hicieron varias visitas a la institución con el objeto de llevar a cabo las entrevistas uno a uno, el apoyo y la disposición de cada uno de los entrevistados, fueron clave para poder culminar la tarea encomendada, que buscaba descubrir las cualidades en la Directora así como valores y actitudes que la hacen ser una líder exitosa.

3.3 Etapa 3. Análisis de la información

Para el análisis de la información, se organizaron las siguientes categorías:

1. El Centro escolar y comunidad

Con respecto al centro escolar y sus características, éste es definido como un lugar agradable donde los niños se desarrollan felices, pueden jugar libremente, aunque es pequeña, tiene áreas verdes y lo disfrutan mucho los niños, es un lugar seguro, excepto por la existencia de un zanjón que se encuentra a un costado de la primaria y que ocasiona problemas de salud cuando hay mucha proliferación de insectos u otros animales que se puedan pasar a la primaria. Se considera una escuela saludable que aporta a los alumnos un ambiente sano tanto física como emocionalmente, los alumnos entrevistados dicen tener una tiendita escolar muy bien surtida de comida sana, mucha fruta, comida preparada como en casa, la directora dice estar muy al pendiente de este aspecto puesto que la cultura de la buena alimentación es hoy en día un punto fundamental que deben atender y promover las escuelas.

La escuela cuenta con una población estudiantil – decir de los padres- que posee cualidades importantes como la responsabilidad, la directora comenta que estos alumnos tienen bastantes capacidades puesto que la mayoría de ellos cuentan con padres profesionistas y es una característica que les permite desde muy pequeños contar con ambientes alfabetizadores y experiencias de desarrollo que otros niños no pudieran tener, en esto coinciden profesores y padres, lo ven como una fortaleza importante que apoya en los resultados obtenidos. Por otro lado esta misma situación genera cierto descuido de los padres en la educación de valores y el acompañamiento constante a sus hijos en las tareas escolares, comenta la directora, que se les dificulta mucho por ejemplo: el respeto a los demás, la tolerancia y son aspectos que se están trabajando, día a día porque le parece que es recurrente entre los niños faltarse al respeto.

Las familias de los alumnos apoyan a la escuela aunque no toda la población es decir, existe un índice que ausencia en las reuniones bimestrales, se puede decir que esto depende de las características de grupo, la directora comenta que se pueden detectar grupos que se sabe que no destacarán en cuanto a rendimiento porque en las reuniones se presentan las abuelitas por ejemplo y no los papás, porque hay diversas características, familias monoparentales, familias donde papá y mamá trabajan y no están mucho tiempo con los hijos, los dejan encargados la mayor parte del día, familias donde solo es la mamá y la abuelita falta la parte paterna, importante para el desarrollo de seguridad y figura paterna en los niños, se puede decir entonces que, las familias nucleares ayudan a desarrollar mejor las capacidades en los niños, siempre y cuando se lleven bien y brinden un ambiente de armonía a sus hijos concluye la directora (Ver entrevista completa en el apéndice 3), reconoce también que es la escuela una de las instancias básicas después de la familia para precisamente formar en valores como el respeto, la tolerancia y el aprecio a su entorno. Para ello se han desarrollado estrategias como domingos familiares, macro gimnasia al iniciar la jornada escolar invitando a los padres, convivencias en los grupos, reuniones de evaluación donde se aprovecha y se imparte un pequeño taller etc.

Los comités de acción ciudadana representan un apoyo importante para la escuela y existe relación constante, la directora comenta que el año pasado se realizaron varias campañas de reforestación en las áreas verdes y que hay contacto con una asociación denominada “rescate de zanjones”.

Los resultados de la escuela mantienen entusiasmados a todos los involucrados en el quehacer educativo, sobre todo lo logrado en el examen ENLACE, por tres años consecutivos, se puede considerar su máximo logro, aunado esto a otros éxitos como la Olimpiada del Conocimiento, que es un examen aplicado a los niños de sexto grado

y el primer lugar recibe reconocimientos premios y un viaje a México a pasar un día con el presidente de la república, todo esto es difundido a nivel de escuela, comunidad y estado, los niños perciben el éxito escolar como algo muy valioso y quieren ser protagonistas también, el respecto comenta una niña, cuando se le preguntó ¿de qué manera la escuela sería más exitosa? “Pues que fueran mejores todos, como la niña que el año pasado sacó la máxima calificación en el examen ENLACE y por ella fuimos la mejor escuela y yo quisiera ser como ella”.

Profesorado y cultura escolar

Vale la pena hacerles un apartado especial a los profesores de la escuela primaria Juana de Asbaje en este análisis de investigación puesto que, llama la atención como en todas las entrevistas son señalados como uno de los principales factores que han contribuido al éxito de esta escuela. El personal docente se caracterizan por estar preparados y ser responsables, siendo una de las fortalezas más importantes del buen desarrollo de la escuela. La directora comenta que su personal docente es un personal preparado, que constantemente se está actualizando, que trata de investigar y participar y a veces hasta se adelanta a los proyectos que se ven venir como Reforma Educativa, donde inicialmente solo se les dio un diplomado a los maestros de 1º y 6º, pero que los demás tuvieron la iniciativa e interés de asistir también para ir adquiriendo las bases de la nueva propuesta. En relación a la movilidad de los mismos, es casi nula, la mayoría de ellos han permanecido y crecido en esta institución. Al respecto comenta la directora: “De hecho yo tengo 5 años aquí y solo he visto 2 movimientos, uno por cambio de escuela y el otro por ascenso, casi todos han permanecido aquí desde 2004” (Ver entrevista completa en anexo 3).

Uno de los puntos fuertes señalados por padres alumnos y directivo en esta escuela es la preparación y responsabilidad de los maestros. La calidad del profesorado, se denota cuando se hacen las visitas por parte del directivo, por medio de la observación se ha dado cuenta de que sus maestros preparan la clase y se comprometen con el avance de los alumnos. En cuanto a evaluaciones externas para los profesores, todos participan cada año en el programa de Carrera Magisterial, mismo que ha significado un buen apoyo en su sueldo por los resultados obtenidos, que se nota en su entusiasmo por participar para llegar a la última categoría; la mayoría de ellos va excelente en este aspecto son 5 categorías y más del 50% de los profesores ya está en la antepenúltima y última categoría.

Los padres se refieren a los maestros como personas y profesores de calidad porque los resultados lo confirman, piensan que la escuela es buena sobre todo por el número de alumnos que tiene –pocos- y los maestros trabajadores, preparados y sobre todo responsables. Los maestros asisten todos los días a clases de manera puntual y trabajan dentro de las aulas, están atentos a cada uno de sus alumnos porque son pocos y saben donde fallan cada uno.

De esta manera los profesores son un factor clave como parte del equipo que ha sabido dirigir la maestra Teresa Villela, y también es importante reconocer por mérito propio la disposición, la colaboración, la responsabilidad, la profesionalización, la responsabilidad y la calidad del trabajo de los profesores en esta institución.

Gestión y liderazgo escolar

En este apartado se concentra todo lo relacionado con la manera de dirigir la escuela que está a cargo de la directora María Teresa Villela Sandoval, así como

también sus características personales y actitudes que la hacen ser una directora exitosa. Por lo complejo del tema se organiza en tres dimensiones:

En el perfil de la directora de éxito se encuentra que posee características profesionales elevadas, ya que su preparación es de doctorado en educación, ha participado también en el área administrativa en la supervisión escolar, aquí tuvo un desempeño de asesora, misma que le permitió prepararse directamente de talleres generales para asesores en la ciudad de México, situación –dice ella- que le ayudo mucho a conocer los materiales educativos sobre todo y la secuencia entre grados y niveles de escolaridad en educación básica, así como los enfoques de la educación. A nivel de experiencia docente cuenta con 26 años de servicio, de los cuáles 8 han sido en puestos directivos, los últimos 6 en la escuela primaria Juana de Asbaje.

Se encuentra también en sus características personales que es una persona, responsable, optimista, emprendedora, le gustan los retos y resolver las dificultades que se le presenten con éxito. Cree en el diálogo y búsqueda de soluciones en conjunto –trabajo en equipo-, comenta que 6 cabezas piensan mejor que una. Su éxito desde su propia perspectiva es debido a su capacitación, compromiso, preparación y responsabilidad. Su lema “si las cosas salen bien en la escuela es gracias a todos y si salen mal gracias a todos” (Ver entrevista completa en apéndice 3).

En este apartado se identifica su visión personal para la escuela y que coincide con la de los maestros: “Ser más responsables, contribuir más a la educación de la niñez, formando alumnos competentes de acuerdo a las necesidades reales, que aprendan a resolver problemas de su vida cotidiana aplicando sus conocimientos. Ser un equipo de trabajo armonioso. Vernos como una escuela comprometida que cumpla las expectativas de la sociedad, que de alguna manera demos una rendición de cuentas a la sociedad” (Ver entrevista completa en apéndice 3 y 4).

En cuanto a la administración escolar lo que más destaca la directora es que no tiene tiempo de realizar una buena planeación y un seguimiento como quisiera y debiera porque los asuntos administrativos burocráticos le consumen mucho tiempo. Dice que el problema viene desde sus superiores, no hay agenda programada de reuniones, solo le hablan para que se presente a algún asunto y debe llevar algún documento con respecto a la información, registro o evaluación de los alumnos, situación que se vuelve demandante y que le gustaría mejorar.

Desde su punto de vista, se atiende bastante lo administrativo y se descuida lo pedagógico que es un área fundamental en las instituciones educativas. En la Planificación y ejecución de acciones dentro de la escuela, se encontró que no se realiza una planeación, se trabaja al día, por la saturación de actividades que se tienen que sacar y que siguen llegando.

Los maestros opinan que en efecto la maestra está muy al pendiente de cuestiones administrativas, es una de sus funciones y la desempeña bien porque no queda mal con ningún documento que se le solicite, pero si descuida la cuestión del seguimiento del trabajo en las aulas y otros aspectos.

La relación que la Directora de la escuela Juana de Asbaje, mantiene con la comunidad estudiantil, profesores y comunidad, es de cordialidad, respeto y sobre todo compromiso con el trabajo. La relación con niños, maestros y padres, respecto al trabajo es muy directa, respecto a la sociedad de padres de familia, se organizan reuniones en las que la Directora participa y está al pendiente de los proyectos que se generan y en la mejor disposición de apoyar. En general la relación es muy buena porque permite que el trabajo se lleve a cabo y se haga bien, solo se considera tener problemas en las actitudes en cuanto a las relaciones interpersonales, muchas veces

apática, aunque cuando se trata de trabajo todos se suman y siempre se hace lo mejor que se puede contando el compromiso de todos.

En cuanto a la relación con padres de familia, se considera que es la base para lograr organizar aspectos que mejoren el plantel y además sumen un poco de recurso para solventar algunos gastos generales como festivales. Si hay proyectos que se concretizan gracias a la buena disposición y relación con los padres de familia y la sociedad de padres como organización, son un equipo trabajador, entusiasta y propositivo.

El liderazgo en la escuela primaria Juana de Asbaje se caracteriza por ser compartido y en esto coinciden directivo y profesores, esto se explica porque la mayor parte del trabajo se hace en equipo, en colaboración y permite que cada célula se encargue de algún trabajo asignado, es decir es un liderazgo que se apoya en su personal y delega responsabilidades con la certeza y confianza de que podrán hacerlo bien.

Por otro lado –comenta la Directora- que la solidaridad, el compañerismo y el compromiso de la mayoría de los integrantes de la escuela han apoyado en buena medida a los logros que la escuela ha tenido. El logro personal que se atribuye respecto al éxito de la escuela es haber permitido el liderazgo compartido, el dar a los demás las mismas oportunidades de opinión, porque así aprovecha los talentos y capacidades de los demás.

Respecto al liderazgo de equipo se encuentra que en el ámbito académico, se reconoce el trabajo de los maestros frente a grupo. El directivo tiene un papel de coordinador, organizador y moderador en las reuniones para tomar acuerdos importantes, los maestros coinciden en que la maestra maneja un liderazgo compartido porque hace consenso para actuar para tomar decisiones, aunque no

siempre fue así al principio era impositiva pero poco a poco ha ido puliendo esa parte y los resultados son más favorables.

Los maestros reconocen que es una persona muy preparada y que a la hora de las reuniones sabe dar buenas opiniones organiza muy bien, sabe hacer muy bien su trabajo y los maestros la apoyan mucho para llevar a cabo sus trabajos. Otra cualidad que los maestros atribuyen al líder oficial de la institución es que sabe motivarlos, es positiva y está preparada para dar un buen consejo, la maestra en general posee buena capacidad de gestión. Le gusta que los maestros estén preparados que pronto se apropien de lo nuevo en educación para que sean innovadores, participar en programas como PEC, Escuelas de Calidad y otros que sugieran apoyos importantes para hacer crecer la escuela.

3.4 Etapa 4. Presentación de los resultados

En esta etapa se encuentran los resultados finales y se muestra la siguiente estructura para mayor organización y comprensión de los hallazgos encontrados en el estudio.

1. La escuela y la comunidad

La relación que existe entre escuela y comunidad, así como el trabajo colegiado que han desarrollado maestros y directivo han contribuido de manera determinante al logro de los excelentes resultados en el desempeño de los alumnos de la escuela primaria Juana de Asbaje.

Existen básicamente tres aspectos importantes que definen la importancia de esta relación, en primer lugar las características de la escuela en cuanto a su estructura y ambiente físico ofrece a los niños una estancia sana y feliz, así como las mejores condiciones para un aprendizaje de calidad como se ha demostrado. En segundo lugar

un estatus cultural y económico medio, donde la mayoría de los padres de familia tienen una profesión y esto enriquece mucho los ambientes alfabetizadores en que se desenvuelven y el apoyo de los padres en muchos casos es muy bueno. Y en tercer lugar sin duda alguna, el trabajo de directivo y docentes que de manera colegiada se desarrolla en el interior de la institución y que hacen posible la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje en los alumnos. Cabe destacar la preparación y profesionalización de los maestros, característica importante también para el logro de resultados.

Además, la escuela cuenta con el apoyo externo, desde el comité de acción ciudadana de la propia colonia en donde se encuentra esta escuela, hasta las autoridades educativas que han reconocido el trabajo de calidad y que han sido foco de atención, tanto que estamos realizando este estudio.

2. Organización de la escuela.

En cuanto a la organización de la escuela esta se desarrolla en un marco de acuerdos en colegiado donde todos opinan y reparten responsabilidades o comisiones, los aspectos básicos de asistencia, puntualidad y planeación de clase por parte de los profesores se cumple muy bien y es parte de la cotidianeidad del centro educativo, con esto se logra poner el ejemplo a los alumnos y así poder exigir algo parecido a ellos mismos.

La directora de la escuela es cumplida con el horario correspondiente y hasta un poco más, es muy responsable en su trabajo y -señalan maestros, alumnos y padres-, es muy activa y propositiva, sabe organizar a los profesores en proyectos que benefician a la escuela. La buena relación laboral que la maestra tiene con los profesores aporta mejores condiciones para lograr el éxito.

Un punto importante que mencionar es que, curiosamente esta directora dice trabajar al día, es decir, ella soluciona los problemas que van surgiendo y atiende a las personas, niños o asuntos del cada día, las actividades administrativas se las dicta la supervisión escolar y esto parece abrumador y desgastante en atención y tiempo, tanto que no queda espacio para una planeación en forma para la institución, no se cuenta con mecanismos objetivos de evaluación por parte de la dirección, sin embargo poseen una visión en común y valores compartidos que generan una dinámica de trabajo y cooperación en todos los involucrados en la tarea educativa.

3. Perfil del director.

Con respecto al perfil directivo, la directora cuenta como máximo nivel de estudios el doctorado, con una experiencia de 26 años de servicio, 8 de ellos como directivo, también tiene experiencia en el área de asesoría pedagógica y tuvo oportunidad de capacitarse en la ciudad de México durante su estancia como asesora en la supervisión escolar.

En sus características personales, la directora es definida como una persona responsable, optimista, emprendedora, le gustan los retos y enfrentar los problemas para buscar soluciones. Busca el dialogo y propone soluciones para ser aprobadas y enriquecidas en equipo, es decir, desarrolla el trabajo en equipo. Se autodefine como una persona capacitada, responsable y comprometida con su trabajo. Su lema: -“si las cosas salen bien en la escuela es gracias a todos y si salen mal, gracias a todos”. (Ver entrevista completa en apéndice 3). Otra cualidad encontrada es que es motivadora de los demás, del equipo de trabajo, sabe organizar a los maestros y está preparada para dar buenos consejos –comenta un maestro -“cuando propone un proyecto logra que todos la apoyen y trabajen por ello” (Ver entrevista completa en apéndice 4

Finalmente es sensible a las situaciones y necesidades de los alumnos se involucra en ellos y trata de apoyar en lo que puede para mejorar situaciones incluso personales de sus alumnos.

4. Mejores prácticas

Se puede decir que los resultados obtenidos por la escuela “Juana de Asbaje”, representan toda una dinámica constante dentro de la organización educativa, hábitos como: asistencia, puntualidad, disciplina, responsabilidad de alumnos y maestros, en un ambiente incluyente, es una de las mejores prácticas que han definido el éxito de esta escuela. De igual forma el buen comportamiento de los alumnos se ve reforzado por reglas claras en toda la institución, mismas que si se rompen se asumen consecuencias y se cumplen las consignas acordadas. Por ejemplo un niño que maltrata a un compañero está obligado a pedir disculpas y reconocer su falta frente al agredido y a realizar una tarea especial por esa falta, ya sea de tipo escolar o de servicio al plantel.

Por otra parte, el trabajo en colegiado, organizado por la maestra y desarrollado principalmente por los profesores que se comprometen en el cumplimiento de las actividades encomendadas y que buscan hacerlo de la mejor manera posible. El tener una actitud de constante capacitación en lo que hacen, siguiendo las mejores estrategias, enfoques y procesos actuales con lo que respecta al desarrollo de su trabajo. Esto gracias al interés personal por supuesto y a la constante motivación de la directora, a quien le gusta y apoya que los maestros se preparen, se capaciten y puedan destacar en sus prácticas pedagógicas generando mejores resultados.

5. Resultados en la escuela

La escuela primaria Juana de Asbaje, cuenta con un prestigio importante a nivel estatal principalmente por los resultados obtenidos por varios años consecutivos en el examen nacional estandarizado ENLACE, otros logros como la olimpiada del conocimiento y el niño presidente municipal, vienen por añadidura, es decir, dada la preparación lograda se espera también éxito en otros concursos estatales. La principal razón de estos resultados tiene que ver con la manera de trabajar dentro de la institución maestros alumnos y directivo están comprometidos con el mejoramiento escolar, cada quien hace lo que le corresponde, el trabajo en equipo ha sido un punto clave, así como el liderazgo compartido, que la maestra Teresa Villela directora del plantel ha sabido desarrollar con su personal.

La profesionalización del directivo y la constante capacitación y actualización docente brinda bases sólidas para el avance en la calidad del servicio educativo brindado. La constante motivación y la participación en programas como Carrera Magisterial, constata el nivel de dominio de conocimiento y prácticas con resultados positivos, los maestros se encuentran en un buen nivel con respecto a las categorías de carrera magisterial, (a, b, c, d y e), la mayoría de los maestros se encuentran en nivel c, unos cuantos en d y alguno en e. Lo anterior redundará en mejores prácticas y mayor prestigio social y remuneración económica para los profesores.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

El presente capítulo muestra los resultados de la información que se obtuvo mediante la aplicación de dos instrumentos que fueron: encuesta inicial a la Directora considerada exitosa y una serie de entrevistas a varios agentes educativos directamente involucrados en el proceso, a saber: la misma directora, maestros, padres de familia y alumnos.

Primeramente se logró identificar a una escuela de éxito dentro de la ciudad de Tepic Nayarit, se revisaron los últimos resultados de los exámenes ENLACE y se detectó que la escuela primaria “Juana de Asbaje”, se encontraba en primer lugar de las escuelas estatales, lo cual despertó el interés por indagar un poco más en dicha institución.

Se investigó el nombre de la Directora. Profra: María Teresa Villela Sandoval, y algunos datos importantes como, su permanencia en la escuela, y si era posible que el éxito de la primaria se atribuyera a ella y a la calidad de su gestión. La respuesta fue sí, ya que tenía 5 años ya en la dirección y si se le podían atribuir logros personales, según comentarios del personal del departamento de educación primaria de la Secretaría de Educación Básica en el estado.

Así que de acuerdo a los datos anteriores esta era una escuela propicia para realizar la investigación basada en el Proyecto Internacional Sobre Directores Exitosos. Se concertó la primera cita con la Directora y me presenté para plantearle el proyecto y saber si estaba dispuesta a participar, otorgando la autorización

correspondiente. La Directora se mostró entusiasmada por participar, lo comentó con su personal y por supuesto que autorizo que este estudio se realizara en la institución que ella preside. Posteriormente siguieron una serie de visitas, las cuáles sirvieron para recabar la información sobre el tema de directores exitosos, según varios puntos de vista, como son: alumnos, maestros y padres de familia.

Esta información es la que a continuación se organiza y describe para una mejor comprensión de los hallazgos descubiertos en esta escuela, a partir de los datos empíricos que se pudieron rescatar a través de la aplicación de las entrevistas, y cuyos resultados pretendes responder a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las cualidades personales y prácticas profesionales que desarrolla la maestra María Teresa Villela Sandoval, Directora de la escuela primaria “Juana de Asbaje”?

Categorías analizadas

1.- Características de la escuela

La escuela Primaria Estatal “Juana de Asbaje”, se encuentra ubicada en la ciudad de Tepic Nayarit, hacia el sur de la ciudad, en la colonia Rodeo de la punta, caracterizada por ser una colonia de un nivel económico medio alto y poseer una geografía muy rica en oxígeno y vegetación, así como un peculiar relieve, ya que se encuentra cerca de una montaña llamada San Juan. La escuela cuenta con 151 estudiantes, 10 profesores y personal de intendencia.

La estructura escolar consta de 6 salones un área de cómputo, una dirección, un amplio patio de juegos, un salón de educación especial y uno más para reuniones; 2 cuartos de baños (niñas y niños). Todas las aulas son de concreto y están en muy buen estado, es decir, gozan de un buen mantenimiento, higiene y orden.

En cuanto a la dinámica escolar, ésta se desarrolla en el marco legal de los Estados Unidos Mexicanos, atendiendo sus principales premisas que emergen desde el art. 3º constitucional que es el de brindar educación, laica gratuita y obligatoria a todos los alumnos que así lo requieran, sin distinciones de raza color o sexo (Artículo 3º Constitucional y Ley General de educación, 1993). Un segundo documento normativo en el que se basan las escuelas primarias públicas del país, en este caso la escuela primaria “Juana de Asbaje”, es la Ley General de Educación, la cual especifica el reglamento que regula la actividad educativa y que muestra las funciones específicas de los principales actores involucrados en la acción educativa.

La Ley General de Educación ofrece entonces una significativa estructura en donde se puede comprender la relevancia que se le brinda a cada uno de los factores que convergen en la actividad educativa a saber: Planes de estudio, evaluación de los educandos, educandos y padres de familia. A partir del reconocimiento de la relación que existe entre estos factores se hace posible una actividad educativa apegada a la Ley General como ocurre en la escuela primaria Juana de Asbaje, donde los maestros se preocupan por el dominio de planes y programas de estudio y sus enfoques para poder brindar una buena enseñanza a sus alumnos, la evaluación de los educandos es el medio por el cual los maestros de dicha escuela han demostrado que han consolidado un sistema de enseñanza y aprendizaje que ha dado resultados positivos puesto que son en cuanto a desempeño escolar, la mejor escuela a nivel estado.

Los educando son la razón de ser de la institución, puesto que son el principal motor por quienes la escuela funciona y se puede apreciar en la visión que comparten tanto directivo como maestros, ésta es señalada por la directora en el siguiente comentario:

¿Cuál es su visión para la escuela? -“Ser más responsables, contribuir más a la educación, formando alumnos competentes de acuerdo a las necesidades reales, que aprendan a resolver problemas utilizando sus conocimientos para su vida cotidiana. Ser un equipo de trabajo armonioso. Vernos como una escuela comprometida que cumpla las expectativas de la sociedad” (Entrevista 1. Apéndice 3.)

La dinámica general de trabajo que en la escuela se desarrolla es principalmente un trabajo en colegiado en donde todos los actores participan, principalmente, directivo, maestros y alumnos; como apoyo externo padres de familia y comunidad en general. La directora, comenta que los retos de la escuela los enfrenta en colaboración con todos los agentes que intervienen en el proceso escolar, dice recibir bastante apoyo.

Se encontró que los maestros son comprometidos con su trabajo y coadyuvan muy bien en el logro de objetivos propuestos desde la dirección e incluso desde el propio sistema educativo. Al respecto Wenger (2001), nos dice: el compromiso en la práctica social es el proceso fundamental por el cual aprendemos y nos convertimos en quienes somos. De tal manera que los maestros, directivo y alumnos se muestran satisfechos de sus logros por los resultados obtenidos y sobre todo por la satisfacción de saber que están poniendo su mejor esfuerzo en todo lo que hacen, incluso lo han manifestado los padres de familia. A continuación se muestran algunos extractos de entrevista que respaldan lo descrito anteriormente (ver entrevistas completas apéndices 3, 4 y 6).

Directora:

Los puntos fuertes de la escuela son: -“La actualización y el compromiso de los maestros. El apoyo del comité de los padres de familia, la participación y apoyo de la mayoría de los papás y que la mayoría de los alumnos son responsables aunque en uno que otro si estamos buscándole”

Maestro:

-“La mayoría de los maestros estamos coordinados y motivados por estarnos actualizando entonces tratamos de hacer las cosas, si tu quieres con fallas porque no somos perfectos pero si tratamos de hacer las cosas lo mejor posible, que por ahí agarrar libritos para estar checando que es lo que se quiere en educación, veo que tratamos la mayoría de los maestros de aplicar el enfoque, lo que algunas escuelas no hacen”

Padre de familia:

-“Son profesores de calidad porque los resultados nos lo confirman”

Weber (2001), habla sobre las comunidades de práctica donde existe una unidad entre los factores participantes y las definen. Son tres las dimensiones involucradas en estas comunidades que encajan muy bien en la dinámica que ha venido desarrollando la escuela primaria Juana de Asbaje. La primera consiste en un compromiso mutuo entre la comunidad de personas y en las relaciones de participación mutua por medio de las cuáles pueden hacer lo que hacen. En segundo lugar se encuentra lo que se denomina una empresa conjunta es decir, se mantiene unida la comunidad de práctica ya que es el resultado de un proceso colectivo de negociación o acuerdo y finalmente una tercera dimensión que se denomina repertorio compartido, es decir, tienen creencias en común y aportan ideas significativas o concepciones sobre el mundo, estas se comparten y se adquieren como propias generando así una visión común, lo cual se puede sustentar en los siguientes comentarios de los entrevistados:

Profesor 1

-“Yo veo a un grupo de maestros muy responsables y al parecer todos tenemos la misma visión, todos queremos ser buenos en el aula, brindar lo mejor”.(ver entrevista completa en apéndice 4).

Directora, comenta:

-“El permitir el liderazgo compartido ha sido importante para lograr el éxito, dar a los demás las mismas oportunidades. Se han tomado decisiones importantes en consenso” (para ver entrevista completa consultar apéndice 3).

En una escuela que aprende “todos los que pertenecen al sistema expresan sus aspiraciones, toman conciencia y desarrollan juntos sus capacidades... reconocen su común interés en el futuro del sistema escolar y lo que pueden aprender unos de otros” (Senge, 2002, p.117). La relación con niños, maestros y padres, respecto al trabajo es cerca, la directora comenta:

-“aquí todos nos involucramos en todo y se muestran los problemas en consejo técnico por ejemplo y todos ayudan a solucionarlo” (ver entrevista completa en apéndice 3).

En general la relación es muy buena porque permite que el trabajo se lleve a cabo y se haga bien, solo se considera tener problemas en las actitudes en cuanto a las relaciones interpersonales, muchas veces apática, aunque cuando se trata de trabajo todos se suman y siempre se hace lo mejor que se puede contando el compromiso de todos.

Con respecto a los sistemas que participan y convergen para que el desarrollo de la actividad educativa se lleve a cabo, que son según Senge (2002): escuela, salón de clases, maestros, estudiantes, padres de familia, comunidad y sociedad en general. Estos factores y sus interrelaciones proporcionan las necesidades y prioridades de las personas. En este estudio se encuentra que la cultura escolar permite una sana relación entre estos factores y por lo tanto se pueden apreciar las prioridades y necesidades de las mismas para poder apoyar de manera certera y donde se requiere principalmente con lo que respecta al aprendizaje de los niños y las mejores condiciones para desarrollarlo. Maestros, alumnos y padres de familia, coinciden en lo descrito anteriormente, estas son algunas evidencias:

Maestra 2º grado:

-“La directora, es una persona que conoce y ama su trabajo y creo que lo hace muy bien” (Ver entrevista completa en apéndice 4)

Alumno niña de 4º grado:

-“Nosotros quisiéramos que ella fuera nuestra maestra, porque trabaja muy bien y nos enseñó una canción” (Ver entrevista completa en apéndice 5).

Padre de familia;

“Yo pienso que tiene muy buena coordinación con sus maestros y ellos se comprometen al trabajo porque no fallan y eso gracias a la buena coordinación de la dirección”. (Para ver entrevista completa consultar apéndices 6).

El estudio muestra un marcado énfasis en todos los niveles de entrevistas con respecto al trabajo en equipo, coinciden las opiniones al respecto, sobre las decisiones y acuerdos que se toman siempre de manera colegiada y todos aportan ideas para mejorar la organización o bien la solución de algún problema. Cuando se realizó la entrevista esto contestaron el directivo y los maestros con respecto a la estructura de la toma de decisiones, lo que se conoce como decisión de liderazgo compartido

Directora:

Liderazgo compartido. (ver entrevista completa en apéndice 3)

Maestra 1.

-“Liderazgo compartido, se hacen reuniones, la maestra muestra su organización y si hay algo que ajustar ya intervenimos nosotros para poder tomar la última decisión” (Ver entrevista completa en apéndice 4).

Maestra 2.

-“Hay cuestiones que la directora decide, pero hay otras que nos pregunta en consenso tomamos decisiones en equipo, liderazgo compartido” (Ver entrevista completa en apéndice 4).

Maestro 3.

-“Si es compartida, si hace un consenso para actuar para tomar decisiones”. (Ver entrevista completa en apéndice 4).

Senge (2008) encuentra que:

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos (p.296).

Finalmente se puede observar que las instituciones educativas con mejores resultados cuentan con un buen equipo de personas que desean lograr efectos favorables para ellos y sus centros de trabajo, cuando la visión es común no solo es uno el que destaca sino, dos, tres o más, generando entusiasmo y mayor compromiso en los demás para lograrlo también. En la escuela primaria Juana de Asbaje existe entusiasmo por la superación y por querer ser mejores cada día en relación a los resultados de los alumnos. Dentro de la institución se identifica su visión personal para la escuela y que coincide con la de los maestros:

Directora:

“Ser más responsables, contribuir más a la educación de la niñez, formando alumnos competentes de acuerdo a las necesidades reales, que aprendan a resolver problemas de su vida cotidiana aplicando sus conocimientos. Ser un equipo de trabajo armonioso. Vernos como una escuela comprometida que cumpla las expectativas de la sociedad, que de alguna manera demos una rendición de cuentas a la sociedad” (Ver entrevista completa en apéndice 3 y 4).

2. Biografía de la directora

La Directora actual es la maestra María Teresa Villela Sandoval, quien cuenta con 44 años de edad, 26 años de servicio docente, de los cuales 8 ha sido Directora, los últimos 5 los ha pasado en la primaria “Juana de Asbaje”. Tiene una preparación profesional que llega hasta el doctorado, realizado en la ciudad de Tijuana Baja California. Ha tenido también la oportunidad de ser asesora por un tiempo en la supervisión escolar, lo cual le permitió tomar capacitaciones importantes por medio de talleres en la ciudad de México que coadyuvaron a integrar un perfil más profesional y actualizado para el desempeño docente.

Cuando la maestra Teresa Villela Sandoval, llegó a ser directora no pensó con lo que se encontraría, se dio cuenta de que un directivo debe responder a bastante trabajo administrativo y tiempo para la supervisión escolar, esto lo vio como una desventaja muy estresante ya que le gusta más el área pedagógica y no veía tiempo para atenderla, actualmente aún es el mismo reclamo de extrema carga de trabajo administrativo que le consume la mayor parte del tiempo, incluso los maestros perciben esto también en el desempeño de la directora.

La maestra Teresa Villela, considera que su principal motivación son “las ganas de hacer las cosas”, dice que ha descubierto en la práctica, que un “Directivo se dedica el trabajo administrativo y es parte de la buena gestión pero que el exceso hace daño”. Comenta que su motivación profesional es lograr ascender de puesto en jerarquía y su meta es lograr ser supervisora de zona.

Directora:

-“Aquí te enfocas al trabajo eminentemente administrativo con tiempos y fechas, es buena la gestión es parte de, pero ya el exceso es el que te hace daño. Y yo creo que eso es lo que a mí me motivo el estar aquí, fue el ascenso, como toda profesional tengo mis metas y objetivos” (Para ver la entrevista completa consultar el apéndice 3).

Al respecto de la situación anterior se encuentra un hallazgo interesante en un estudio analizado por Fullan (1997), que los directores mostraban una tendencia a atender la situación más inmediata y presionarte, invertían poco tiempo en una planeación reflexionada, las actividades relacionadas con la instrucción les llevaba realmente muy poco de su tiempo. Es así como los directivos o la mayoría de ellos se dedica a asuntos administrativos domésticos y a mantener el orden. Ellos suponen que la manera de mantener felices a todos, es encabezando una escuela ordenada y se convierte el principal criterio para determinar una buena administración por parte de la dirección.

La principal motivación de la maestra Teresa Villela para ser directivo, nace de la idea de ascenso de progreso en base a esfuerzo y trabajo en el día a día, además del mejoramiento económico. En lo que se refiere al desempeño, no le afecta la actividad al contrario la llena de energía. Comenta que su motivación profesional es lograr ascender de puesto en jerarquía y su meta es lograr ser supervisora de zona.

En el aspecto pedagógico lo que más maneja son situaciones de aprendizaje con alumnos que tienen algún atraso escolar, desarrolla estrategias para ellos y por supuesto se atienden todos los asuntos administrativos que competen a la dirección. Los retos en la escuela los enfrentan en colaboración con todos, delega responsabilidades y sabe que cuenta con el apoyo y esfuerzo de su personal.

Para ella es un reto trabajar nuevos proyectos por ejemplo actualmente se trabaja en la escuela el programa de PEC (Programa Escuelas de Calidad), que implica proyectarse y fijarse metas. Es un reto porque PEC implica una evaluación real de los problemas y es un reto difícil que genera conflicto y trabajo para el logro de los propósitos, sobre todo porque se trata de involucrar al personal en el nuevo proyecto. Guía a los profesores hacia el trabajo, motivándolos a prepararse a participar,

analizando los beneficios de estar actualizados y a la vanguardia en lo que se refiere al desarrollo profesional. En este sentido se describe a continuación la opinión de un maestro respecto a la directora, cabe señalar que los demás coinciden en mucho con esta respuesta:

Maestro 3.

-“La maestra es una persona muy preparada, ella está muy al pendiente de cuestiones administrativas, su función la desempeña bien porque nunca queda mal con algún dato o documento que se le pide. A la hora de reunirnos y organizar, sabe hacer su trabajo los maestros la apoyan mucho para realizar los proyectos. Yo creo que su mayor éxito ha sido motivacional porque de alguna manera hemos estado trabajando y ella nos organiza, es positiva y está preparada para dar un buen consejo” (Ver entrevista completa en anexo 4).

Actualmente se siente fuerte, resistente llena de energía para seguir trabajando y enfrentar lo que venga. En el tiempo ordinario la maestra Teresa dedica 25 horas semanales y cuando hay mucho trabajo o algún proyecto en puerta, también dedica los fines de semana, para estar relajada le gusta salir fuera principalmente a la playa y lo hace muy seguido, semanalmente o mínimo cada quincena. Además, la maestra Teresa Villela, piensa que las tres cualidades que debería tener un director exitoso son:

- 1.- Actualización
- 2.- Responsabilidad
- 3.- Compromiso

3. Características personales

La directora Teresa Villela Sandoval, ha desarrollado características personales que le son aptas para su labor y responsabilidad, los más cercanos a ella la reconocen como una persona líder que es responsable, solidaria, emprendedora, trabajadora, respetuosa, sensible a las necesidades de los demás y genera a su

alrededor el mismo compromiso por el trabajo, ha sabido organizar y guiar a los profesores por la misma visión, a pesar de las diferencias y pequeños problemas derivados del choque de ideas ella promueve la inclusión y comunicación con todos para el beneficio de la escuela.

Al aplicar las entrevistas a maestros alumnos y padres de familia coincidieron en varias cualidades de la directora, observaron en primer lugar la responsabilidad y compromiso al realizar su trabajo, porque todos los días está en el plantel, y está dispuesta a atender a la gente que solicita su atención, ella manifiesta un compromiso importante con la escuela y la comunidad en general porque trabaja y gestiona apoyos en beneficio del plantel, organiza a la sociedad de padres para generar recursos que redunden en el mejoramiento constante de la escuela, participa en campañas de salud y siempre convence a los demás para llevar a cabo proyectos importantes para el bienestar de todos.

Alumna 3.

Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin el director?
“Sería un desorden sin la directora, no se respetarían derechos ni órdenes, sin la directora no sería igual. Que la directora es la que gracias a ella han arreglado los salones y no hubiera tantos arreglos, sin ella la escuela no tendría tanta vegetación y los maestros no serían los mismos todo sería muy diferente” (Ver entrevista completa en apéndice 5).

Maestra 2:

¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela? “su disposición, el hecho de que pueda generar ella algo en coordinación con padres y maestros, como el haber convencido al personal para entrar a PEC” (Ver entrevista completa en apéndice 4).

Padre de familia 3.

¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director? pues mucha parte es la directora ¿Por qué dice usted eso? Porque

siempre está aquí, es muy responsable y se involucra en todo ¿Cómo lo saben? Porque la vemos cuando nosotros los padres venimos por nuestros hijos o bien nos ha tocado alguna vez pasar a platicar con ella y siempre está disponible (ver entrevista completa en apéndice 6).

En sus cualidades, los directivos deben tener poder de convencimiento para el trabajo en equipo hacia los objetivos propuestos, tomar decisiones asertivas en base a la información y su propia intuición en cada situación, flexibilidad en sus ideas, en sus propuestas, escuchar a los demás en las propias para tomar una decisión final, tenacidad o perseverancia en sus deberes prioritarios vislumbrando los resultados no solo inmediatos sino a futuro, creatividad para realizar las tareas bajo su responsabilidad para involucrar a todos los agentes participantes y lograr siempre la atención y cooperación de todos y finalmente la capacidad de enseñar y aprender, sabiendo que de todos se aprende cada día (Fernández, 2002).

En su trato con la planta docente la maestra se presenta como una líder para organizar el trabajo colegiado, sabe organizar y contagia entusiasmo y positivismo al involucrarse en proyectos que significan retos para ella y el equipo escolar, los maestros señalan que ella ama su trabajo y actúa en consecuencia, ella está a favor de la actualización y preparación constante de sus maestros, los motiva y les sugiere seguir preparándose analizando los beneficios de esto. Se presentan a continuación algunos fragmentos de entrevista que constatan la existencia de las cualidades señaladas anteriormente:

Maestra 2.

-“La directora es una persona que conoce y ama su trabajo y creo que lo hace bien, cuando se tienen que tomar acuerdos se escucha a quienes tienen una idea de organización, en ocasiones son varios y ya se elige el mejor” (Ver entrevista completa en apéndice 4).

Maestro 3.

-“De hecho a ella le gusta que estemos actualizados, entonces si por ejemplo ahorita en sexto y primero marca el programa que vamos a trabajar por proyectos, a ella le gusta que se apliquen no quiere que echemos a la basura cosas que son innovadoras, o que continuemos trabajando con cosas que ya deben estar a un lado, para poder meter nuevas metodologías, propuestas o enfoques educativos”.

Maestra 1

-“La directora se muestra comprometida, decidida y responsable en la búsqueda de resultados, se preocupa por la mejora constante de la escuela en todos los ámbitos”. (Ver entrevistas completas en apéndice 4).

En la escuela primaria Juana de Asbaje, los niños tienen una excelente opinión de ella, se dan cuenta de su interés por ellos, y sobre todo de la sensibilidad con que trata los problemas delicados que se han presentado con algunos niños, dicen que es muy buena porque ayuda a los niños discapacitados a superarse, porque trabaja para que su escuela esté muy bonita y porque les compra a los maestros en sus reuniones pastel o algo para comer.

Alumna 1.

-“Nosotros quisiéramos que ella nos de clases porque trabaja muy bien y nos enseñó una canción” (Ver entrevista completa en apéndice 5).

Alumno 3.

-“Aunque tuviera algunos defectos ella es buena tiene una gran personalidad, nos ayuda siempre, es muy buena con nosotros, permite que algunas personas nos ayuden como el otro año vinieron unos policías a enseñarnos como no hacer delito.

Una vez una niña que estaba en mi salón se le murió su mamá de cáncer y ella le hablo para que platicara con su papa y se la llevo a su casa para que sintiera el afecto de su mamá. Porque cuando eso pasa pues tienes que estar en tu casa y necesitas el calor de tu mamá, por eso es muy buena” (Ver entrevista completa en apéndice 5).

La directora también es catalogada como una persona optimista, emprendedora, le gustan los retos, los desafíos al enfrentar los problemas para buscar soluciones. Siempre está dispuesta a dialogar es propositiva y organiza y desarrolla muy bien el trabajo en equipo. Considera que es una persona capacitada, responsable y comprometida con su trabajo. Su lema: “Si las cosas salen bien en la escuela es gracias a todos y si salen mal, gracias a todos” (Ver apéndice 3).

Otra característica especial de la directora, es que sabe motivar a la gente, sabe organizar a los maestros para el trabajo en colegiado y está preparada para dar buenos consejos. Tiene un importante poder de convencimiento, en todo busca la armonía en las relaciones interpersonales aunque no siempre se logra, es compartida con lo que sabe y propone el intercambio de experiencias para mejorar las prácticas.

Competencias profesionales e iniciativas

Las competencias profesionales de un directivo, imprimen la seguridad de que tiene conocimientos y además los sabe llevar a la práctica, estas competencias se integran a las características personales que ya se analizaban anteriormente, son el complemento de una buena actitud ante el trabajo, buenas relaciones sociales y un carisma especial que redundan en un poder de convencimiento especial para hacer que todos trabajen hacia una dirección u objetivo común. Entre las competencias profesionales más importantes se encuentran:

- Construye visión compartida
- Desarrollo de trabajo en equipo
- Innovadora impulsora del cambio
- Liderazgo compartido.

En la presente investigación y a partir de la aplicación de varias entrevistas a directivo, maestros, alumnos y padres de familia, se pudieron seleccionar de toda la información, las competencias profesionales anteriormente enlistadas, cabe señalar que también se encuentran allí implícitas las iniciativas que se pudieron detectar con respecto a los ámbitos: Administrativo, estratégico y operativo.

1.- Construye una visión compartida

Los maestros, alumnos y padres de familia de la escuela primaria Juana de Asbaje están de acuerdo en que se ha desarrollado una voluntad muy fuerte para hacer las cosas bien y no por mandato sino por propia convicción, en las reuniones que la maestra preside siempre hay un reto que cumplir, una meta a la cual llegar, ya sea de tipo organizacional o pedagógico dentro de la institución.

La visión compartida, se puede apreciar cuando todos al inicio del ciclo, tienen en mente volver a ganar los primeros lugares tanto en olimpiada del conocimiento como en el examen ENLACE, y trabajan por ello, por otro lado todos comparten la misma misión para la escuela, generando no solo un trabajo que redunde en situaciones inmediatas, sino que están pensando en los resultados a mediano y largo plazo para sus alumnos, ven la realidad como un todo global.

A continuación se comparten algunos fragmentos de entrevista al respecto:
Directora Entrevista 1. ¿Cuál es su visión para la escuela?:

-“Ser más responsables, contribuir más a la formación, formar alumnos competentes de acuerdo a las necesidades reales, que aprendan a resolver problemas utilizando sus conocimientos para su vida cotidiana” (Ver entrevista completa en apéndice 3).

Maestro 3. ¿Cuál cree usted que es la visión del director para la escuela?

La visión pues es brindar a los alumnos, las herramientas necesarias para que él pueda ser un niño capaz de desenvolverse y capaz de realizar las actividades que vengan a plantearles retos a futuro, o sea preparar el alumno para que pueda desenvolverse plenamente en la vida cotidiana (Ver entrevista completa Apéndice 4).

Se constata pues que la visión de la directora y del maestro tienen elementos en común y que esa es la base de una visión compartida, Senge (2008), la define como el motivo para unir esfuerzos y lograr un fin, su importancia radica en que crea una sensación de vínculo común que impregna a la organización y da coherencia a las actividades dispares. Ésta despierta el interés y compromiso de mucha gente porque en ella se encuentra su propia visión.

2.- Desarrollo de trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una de las características muy marcadas en el discurso de los entrevistados, principalmente en lo que se refiere a los proyectos escolares como PEC (Programa de Escuelas de Calidad), como las comisiones que corresponden a la organización en general de la escuela, así como las reuniones de consejo técnico que en colectivo abordan variadas problemáticas, de tipo pedagógicas, organizacionales e incluso administrativas.

Se encuentra que una de las estrategias directivas más recurrentes es delegar responsabilidades y después integrar las partes para ver resultados y entre todos volver a organizar o perfeccionar si se requiere, cualquier tipo de actividad o trabajo

que se esté planeando o realizando. Algunas de las entrevistas comparten lo siguiente:

Directora Entrevista 3. ¿Cómo describiría la cultura escolar?

-“La cultura escolar, pues como una cultura de compromiso, cultura del trabajo en equipo”(Ver entrevista completa en apéndice 3).

Maestro 1.

-“Liderazgo de equipo. Por lo regular se organiza repartiendo, delegando responsabilidades”(Ver entrevista completa en apéndice 4).

Maestra 2. ¿Los puntos fuertes de su escuela?

El trabajo en equipo: porque cuando tenemos problemas por ejemplo ahora con la Reforma y los materiales que no concordaban los planes con los libros, hicimos equipos, platicamos y organizamos entre todos y sacamos adelante el trabajo en equipo (Ver entrevista completa Apéndices 4).

El trabajo y aprendizaje en equipo entonces constituye una de las fortalezas del éxito de esta escuela, Peter Senge (2008), señala que cuando un equipo aprende a trabajar con alineamiento al mismo, surge una dirección común a la que todos dirigen su energía, es decir, no hay desperdicio de energías, sino que se encuentra un propósito en común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos y talentos de quienes participan, “El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y

desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean” (Senge, 2008, p. 296).

3.- Innovadora impulsora del cambio

La innovación y la actualización, son aspectos a los que la directora Tersa Villela pone mucha atención, los maestros manifiestan que le gusta el cambio y sobre todo la actualización, estar al día en la innovación educativa, no quedarse con lo obsoleto, ella es una gran motivadora de la profesionalización de sus maestros, influye en las decisiones de capacitación escolar y constantemente está pensando en cómo hacer para mejorar las condiciones en que se trabaja, para generar cambios positivos. Al respecto, ella misma comenta:

Directora entrevista 3. ¿Bajo qué enfoque se producen los mejores resultados?

-“Del cambio, de estrategias de innovación, buscando a cada caso su propia solución” (ver entrevista completa en apéndice 3).

Existe mucha aportación teórica acerca de este tema, uno de los representantes más importantes del cambio educativo es Michael Fullan (2002), que nos dice e integra ciertas características al contexto del director, para que sea posible y auténtico el cambio en las instituciones educativas. El cambio educativo es fundamental para evolucionar e ir respondiendo a las necesidades de los tiempos actuales, que sin duda alguna difiere bastante de los de antaño, es decir, las necesidades y circunstancias de antes no son las de hoy, anteriormente la tarea esencial del líder se basaba en organización y control, administración y asegurar que no hubiera desalineados en el ámbito laboral, el orden jerárquico reinaba y no había más que obedecer indicaciones superiores. Hoy en día se requiere desarrollar capacidades diferentes de aprendizaje, para hacer crecer una organización el líder deberá contar con más que habilidades

para administrar y controlar, hoy se necesita conocer y sacar el mayor provecho de la gente, trabajar en equipo, construir una misión en común que entusiasme y genere suficiente sinergia para el trabajo y consecución de dichos objetivos, entre otros elementos.

4.- Liderazgo compartido

Este liderazgo tan mencionado en las entrevistas realizadas, se refiere al trabajo coordinado que desarrolla la directora en el plantel escolar, considera que hay que aprovechar talentos y capacidades de todos, se puede ser líder en algún aspecto y dejar que otros lo sean en otros, ella comenta que en su escuela existe un liderazgo pedagógico y es representado por los mejores maestros, puede estar tranquila de que ese aspecto está muy bien desarrollado, de hecho también comenta que ella no va a los salones a evaluar a sus maestros, porque tiene la confianza de que todo está bien y de que cada uno tiene la responsabilidad y además el interés de hacer su trabajo cada vez mejor y más con los resultados obtenidos, es necesario mantenerse si no es que mejorar. Al respecto se rescatan los siguientes fragmentos de entrevista:

Directora entrevista 3. Más/Mejor liderazgo escolar de los miembros del equipo:

-“Hay liderazgo pedagógico en los maestros y liderazgo compartido en gestión”

Directora Entrevista 3. Describa la forma en que se da el control político y social en su escuela:

-“Aquí la política que manejamos es de liderazgo compartido, varias de las actividades las presido yo pero se nombran comisiones y se nombran responsables, por ejemplo: en las reuniones de consejo técnico tenemos lo que es el apoyo técnico pedagógico, se encargan de

investigar temas, ellos son responsables en ese momento en otra ocasión soy yo y así lo distribuimos, salvo las reuniones de información cuestiones que me competen directamente, las presido pero tratamos de ejercer lo que es el liderazgo compartido”.

Directora Entrevista 1. ¿Cuál ha sido su contribución al éxito de la escuela?

-“Yo creo que el permitir el tipo de liderazgo compartido, el dar a los demás las mismas oportunidades. Se han tomado decisiones importantes en consenso”.

Directora Entrevista 1. Liderazgo de equipo.

-“Yo creo que aquí hay varios líderes, en la cuestión académica mi reconocimiento para los maestros, aunque dicen el director debe saber todo, mucho se hace en la práctica y en el trabajo que están realizando y en cuanto a contenidos yo les doy el crédito a los maestros, tienen liderazgo académico. En cuanto a la organización de actividades, aunque no te pudiera hablar de un liderazgo total claro que lo hay por la organización y los resultados” (Ver entrevistas completas en apéndice 3).

La información analizada muestra un panorama más claro sobre las prácticas, actitudes, valores y características constantes de la institución y su gente. Se sabe que la directora teresa Villela Sandoval ha tenido un papel de organizadora, coordinadora y facilitadora de todos los medios para que se desarrolle una verdadera competencia profesional que redunde en los resultados de los estudiantes.

Capítulo 5

Análisis y Conclusiones

En el presente capítulo se presenta la interpretación de los resultados que se obtuvieron a partir de la investigación de liderazgo de la Directora Exitosa: El caso de una Directora de Nivel Primaria en Nayarit, basado en el Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas (ISSPP).

En el caso de la maestra Teresa Villela Sandoval directora de la escuela primaria estatal Juana de Asbaje, se encontraron interesantes hallazgos que coinciden con las teorías y estudios existentes acerca de las escuelas exitosas, generadas por líderes que poseen cualidades y capacidades que interesa conocer. El estudio muestra información generada de la aplicación de una encuesta y 12 entrevistas a los diferentes agentes que viven muy de cerca la dinámica escolar que preside la directora Teresa Villela Sandoval. Así, con el soporte teórico de varios investigadores como Senge (2007, 2008), Fullan (2004), Zorrilla (2006), Hargreaves (2001) entre otros se contrasta la información recabada en las entrevistas y se aporta a la comunidad educativa y a cualquier interesado sobre el tema, los resultados del estudio.

1. Análisis de los resultados

El objetivo principal del estudio es dar respuesta a la pregunta de investigación que se realizó al inicio de la misma, desarrollada a partir de la propuesta del ISSPP, en primer lugar se identificó una escuela de éxito en el estado de Nayarit, esta institución es, la escuela primaria Juana de Asbaje, considerada de éxito por sus resultados a

nivel estatal con respecto a la aplicación del examen ENLACE (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares) que durante cuatro años consecutivos ya han logrado mantenerse en primer lugar a nivel estatal, la directora Teresa Villela Sandoval, proporciono todas las facilidades para que el estudio se llevara a cabo y se pudiera contestar la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las cualidades personales y prácticas profesionales que desarrolla la maestra María Teresa Villela Sandoval, Directora de la escuela primaria “Juana de Asbaje”?, para contestarla se plantearon, un objetivo general que considera algunos aspectos implícitos en el contexto educativo al cual pertenecen los directivos por el papel que desempeñan, objetivo: Identificar en la directora de la Escuela primaria “Juana de Asbaje” Profesora María Teresa Villela Sandoval, las actitudes, cualidades, acciones que la definen y la perciben como líder eficiente, así como los factores que intervienen en el contexto que favorecen éste éxito; con la finalidad de generar conocimiento sobre el efecto del liderazgo escolar en contextos específicos, en este caso en el Estado de Nayarit, México, y para la documentación de casos en el Proyecto Internacional de Directores Exitosos.

A continuación se desprende la interpretación de los hallazgos encontrados, siguiendo la secuencia de las categorías que se consideraron pertinentes en el análisis de información recabada en las entrevistas y se irán contrastando con la información de investigadores educativos que aportan ya un conocimiento calificado en los diversos aspectos señalados por los participantes en el estudio de caso.

La escuela es el contexto en el que los directores han de desarrollar su trabajo, como líderes responsables de las mismas, tienen la tarea –entre otras cosas- de organizar todos los elementos necesarios para brindar en la medida de lo posible, las

mejores circunstancias para que se genere en la institución la calidad en el servicio educativo que se brinda a la sociedad.

En las características generales de la escuela y su dinámica día a día se encontró que cuenta con la infraestructura necesaria, es un espacio pequeño pero también es poca la población que se atiende, sin embargo todos los entrevistados coincidieron en que es lugar agradable, sano y que los niños son felices ahí. Respecto a la seguridad del plantel, se encuentra que existe un zanjón que amenaza la seguridad de dos de los salones del plantel puesto se encuentra a un costado y está desquebrajando una parte de las aulas, por otro lado representa también un foco de infección cuando entiendo de lluvias prolifera toda clase de insectos y amenazan la salud de los estudiantes. Cabe señalar que la escuela por medio de la dirección escolar, ya tenía contacto con una asociación de rescate a los zanjones para trabajar en ese aspecto.

En cuanto a la dinámica escolar, se encuentra que la institución rige su actividad principalmente en el marco de la Ley general de educación, donde los principales postulados señalan que se trabajará con planes y programas oficiales mismos que establecen los propósitos, contenidos, secuencias y criterios para la actividad educativa. El logro de los educandos será medido según los propósitos establecidos en planes y programas, la seguridad de los educandos en cuanto a proteger su integridad dentro y fuera del plantel y finalmente respecto a los padres de familia que tendrán derecho a inscribir a sus hijos en la escuela y formar parte de las asociaciones de padres de familia (Artículo 3º Constitucional y Ley General de educación, 1993).

Lo anterior señalado, es muy bien atendido en la escuela primaria Juana de Asbaje, los maestros poseen un buen dominio del planes y programas lo constata,

Carrera Magisterial un programa de evaluación al magisterio y estímulo económico, todos los maestros participan y la mayoría se encuentra ya en las tres últimas categorías. La directora reconoce esa calidad y comenta:

Directora. Entrevista 1. La calidad del Profesorado (¿Qué?, Evidencia, ejemplos concretos)

-“Yo veo la responsabilidad de los docentes en la preocupación por prepararse. En cuanto a una evaluación externa tenemos Carrera Magisterial, en este sentido es un reconocimiento a su preparación y esfuerzo y a sus resultados con el grupo. La mayoría de los maestros ya están en un buen nivel entre B y E. –Hablando de las categorías de carrera magisterial- Es algo congruente su nivel, con los resultados que han dado”.(Ver entrevista completa en apéndice 3).

Por medio de la evaluación de los alumnos los maestros se pueden dar cuenta del avance obtenido que por supuesto han brindado buenos resultados puesto que están en los primeros lugares de aprovechamiento a nivel estatal, esto gracias también al apoyo de la dirección escolar por supuesto y el involucramiento de los padres de familia en las tareas de sus hijos.

Se encuentra que en la institución los retos se enfrentan en colaboración es decir, en colegiado, los maestros son informados de las situaciones que hay que resolver o bien proyectos que hay que implementar y entre todos aportan ideas, para resolverlo u se organizan para realizarlo. En estas reuniones de colegiado existen acuerdos, desacuerdos, fricciones; pero también compromiso y conciencia del trabajo y su responsabilidad, finalmente se llevan a cabo los proyectos y todos lo hacen de la mejor forma posible.

Se tiene entonces un buen intento de lo que Weber (2001) denomina comunidades de práctica en sus tres dimensiones: compromiso mutuo, una empresa conjunta y repertorio compartido. Esto se puede observar cuando se manifiesta un compromiso de trabajo y de responsabilidad ante el colectivo escolar, se mantiene el personal junto aunque existan ciertos desacuerdos y poseen creencias en común que aportan ideas significativas o conceptos de la propia vida, que se comparten y crean una visión común.

Se encuentra que la cultura escolar permite una sana relación entre todos los agentes involucrados y se aprecian claramente las necesidades y prioridades de la comunidad educativa y se apoya donde se requiere, principalmente con lo que respecta al aprendizaje de los niños. La comunidad en la que se encuentran es de un nivel socioeconómico medio, la mayoría de los padres son profesionistas y esto se considera una fortaleza importante para el éxito de los alumnos. Al respecto comentan los maestros:

Maestro 1. ¿Las familias de sus alumnos (fortalezas y retos)?

-“Las familias de los alumnos tienen buen nivel económico y cultural, por lo que son gran apoyo para los alumnos”(ver entrevista completa en apéndice 4).

Maestro 2.

-“La mayoría de las mamás tienen una carrera, la ejercen son familias muy ocupadas, en cuanto al apoyo no se dan el tiempo para revisar tareas sin embargo tenemos otras mamás que aunque sean trabajadoras si están pendiente de los chicos, los padres se involucran cuando los invitamos a las reuniones aunque no en un 100%, a veces para desarrollar” (Ver entrevista completa en apéndice 4).

Finalmente se puede decir que la escuela Juana de Asbaje cuenta con un equipo de personas y unas condiciones físicas y sociales favorables para generar éxito en sus resultados como lo han venido haciendo.

En cuanto a las cualidades encontradas en la maestra Teresa Villela Sandoval, a nivel personal, se encuentra que, principalmente es reconocida como una directora responsable y comprometida con su trabajo. Esto se puede constatar según los entrevistados, porque todos los días asiste y está dispuesta a atender a la gente que solicita su atención y manifiesta su compromiso con la escuela y la comunidad, trabajando y gestionando apoyos en beneficio del plantel, organiza a la sociedad de padres y los motiva para generar recursos que redunden en el mejoramiento constante de la escuela, participa en campañas de salud y siempre convence a los demás para llevar a cabo proyectos importantes para el bienestar de todos. Silvia Schmelkes (2001) muestra una serie de rasgos y características que el director de calidad debe cumplir, entre ellos se encuentra la doble responsabilidad del líder educativo por un lado mantener y por el otro mejorar, un director de calidad debe asegurarse que todos cumplan los estándares de calidad para dicho proceso, es decir, organizar junto con sus colegas, procedimientos, reglas directivas claras, de manera que no existan dudas acerca de la estrategia que se establece a nivel institucional para lograr los actuales niveles de resultados. Con respecto a mantener los logros y mejorar aún más la directora comenta:

Directora: Entrevista 2.

-“Aunque la escuela ya se proyectaba en la cuestión de logros en los resultados académicos, yo siento que con el trabajo que se ha hecho se ha proyectado más, nos adaptamos en cierta forma, seguimos el ritmo

de la institución, aportando aparte un poco de lo que traía de experiencia” (Ver entrevista completa en apéndice 3)..

Entrevista a padres 3. ¿De qué manera se hace evidente el éxito en la escuela?

- a) Los resultados de ENLACE
- b) El número de alumnos que tiene la escuela, son pocos.
- c) La responsabilidad de la Directora
- d) La responsabilidad de los maestros.

(Ver entrevista completa en apéndice 6).

La directora asume que la escuela ya empezaba a tener éxito cuando ella llegó y que se adaptó muy bien a la institución, pero con el trabajo y con la responsabilidad mantuvo y mejoró éste éxito en los resultados de los alumnos. De igual forma, el compromiso con la escuela y la comunidad que describen los entrevistados, como parte de sus cualidades como persona, lo manifiesta a través de trabajo e interés por los demás, desde alumnos, padres y maestros manifiestan que siempre está pendiente de las personas y sobre todo trabaja en beneficio de la comunidad escolar, a continuación se tienen evidencias:

Alumna 3. Háblame del director. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?

-“Aunque tuviera algunos defectos ella es buena tiene una gran personalidad, nos ayuda siempre, es muy buena con nosotros, permite que algunas personas nos ayuden como el otro año vinieron unos policías a enseñarnos como no hacer delito. Una vez una niña que estaba en mi salón se le murió su mamá de cáncer y ella le habló para que platicara con su papá y se la llevo a su casa para que sintiera el afecto de su mamá. Porque cuando eso pasa pues tienes que estar en tu casa y necesitas el calor de tu mamá, por eso es muy buena. Ella trajo

una obra de teatro que hablaba de los derechos. Demostración de que esos perros son policías y lo que hacen drogas y todo eso. La directora hace poco dijo que entraría a los salones y revisaría los cuadernos eso es bueno para que los apoyen un poco más en sus casas” (Ver entrevista completa en apéndice 5).

Maestra 1.

-“La directora se muestra comprometida, decidida y responsable en la búsqueda de resultados, se preocupa por la mejora constante de la escuela en todos los ámbitos”(Ver entrevista completa en apéndice 4).

Maestra 2.

-“En lo personal cuando he ido con alguna dificultad dentro del grupo ya sea pedagógico o social si me apoya y comparte sus experiencias, sí, esta siempre con nosotros y nos apoya” (Ver entrevista completa en apéndice 4).

Otras características que mencionan los entrevistados, es que la directora pose poder de convencimiento y habilidad para motivar a los demás, esto lo demuestra porque siempre convence a los demás para trabajar en los proyectos propuestos, principalmente si traerán algún beneficio para la escuela como el Programa de Escuelas de Calidad, que significaba mucho trabajo para todos y al principio la mayoría no quería pues se requería dedicar tiempo extra clase, algunas tardes y tal vez hasta fines de semana, sin embargo ella nos convenció y lo estamos trabajando –Comenta una maestra-.

La directora, sabe motivar a la gente, organizar a los maestros para el trabajo en colegiado y está preparada para dar buenos consejos, busca la armonía en las

relaciones, es compartida con lo que sabe y está a favor del intercambio de experiencias para mejorar las prácticas, algunos maestros comentan:

Maestra 1. ¿Calidad de la directora?

-“Es muy comprometida con lo que hace, siempre busca la armonía aunque no siempre se logra pero ella siempre está a favor de ella” (Ver entrevista completa en apéndice 4).

Maestra 2. ¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela?

-“Su disposición, el hecho de que pueda generar ella algo en coordinación con padres y maestros, como el haber convencido al personal para entrar a PEC” (Ver entrevista completa en apéndice 4).

Maestro 3. ¿Cuál ha sido el éxito más importante del director en esta escuela durante los últimos años?

-“Pues yo creo que su mayor éxito ha sido motivacional porque de alguna manera hemos estado trabajando y ella nos organiza, es positiva y está preparada para dar un buen consejo. Ser positiva y saber hacer su trabajo son su mayor éxito” (Ver entrevista completa en apéndice 4).

Es síntesis se encuentra que las principales cualidades de la Directora son la responsabilidad y el compromiso que imprime a lo que hace, después se añan a estas cualidades dos habilidades muy interesantes, el poder de convencimiento y saber motivar a la gente, también se le suman algunas otras como: optimismo, emprendedora, le gustan los retos, propositiva, sabe organizar y aplica muy bien el trabajo en equipo, el trabajo compartido.

Fernández (2002), muestra una investigación sobre las características que los líderes actuales deben poseer, agrupados en tres aspectos: roles, cualidades y conocimientos. La directora Teresa Villela Sandoval, muestra varias de las

características ahí descritas, en la siguiente tabla se muestran en negritas las características encontradas en la personalidad de la maestra y que coinciden con las que se señalan.

Tabla 6.
Características que los nuevos líderes deben poseer.

Roles	Cualidades	Conocimientos
Líder	Convencimiento	Idiomas
Comunicador	Toma de decisiones	Marketing
Emprendedor	Flexibilidad	Gestión estratégica
Coordinador	Coordinador	Organización y cultura empresarial
Visionario	Tenacidad	Autoconocimiento
Enlace	Creatividad	Desarrollo personal y profesional.
	Capacidad de enseñar y aprender	

Como se puede observar, la maestra Teresa Villela ha desarrollado características importantes que deben poseer los nuevos líderes, lo cual denota un excelente paso hacia la innovación, el cambio y sobre todo el éxito de las instituciones escolares que presida.

En cuanto a las competencias profesionales de la directora Teresa Villela Sandoval, se encuentra que básicamente se pueden definir cuatro estrategias que han impreso un sello de éxito en su escuela, estas son:

- Construye una visión compartida
- Desarrollo de trabajo en equipo
- Innovadora e impulsora del cambio
- Liderazgo compartido.

La visión compartida se puede apreciar cuando en las reuniones todos están trabajando por una meta, han sido varias las que se han impuesto, por ejemplo, el desarrollo del programa PEC por decir algo, o bien otras más ambiciosas como verse en los primeros lugares de ENLACE, la maestra Teresa Villela a sabido construir junto con su personal este tipo de visiones, y claro la motivación para llegar a la meta

propuesta. Por otro lado se comparte una misma visión de escuela de servicio, pensando en resultados a largo plazo, utilizando un pensamiento sistémico que genere ampliar sus alcances, ven la realidad como un todo globalizado, donde lo que ocurre aquí y ahora, repercute sin duda en un mañana, en este caso, en un mañana más alentador para los alumnos y la sociedad en general. Lo anterior se puede constatar en las siguientes entrevistas:

Directora Entrevista 1. ¿Cuál es su visión para la escuela?:

-“Ser más responsables, contribuir más a la formación, formar alumnos competentes de acuerdo a las necesidades reales, que aprendan a resolver problemas utilizando sus conocimientos para su vida cotidiana”.

Maestro 3. ¿Cuál cree usted que es la visión del director para la escuela?

-“La visión pues es brindar a los alumnos, las herramientas necesarias para que él pueda ser un niño capaz de desenvolverse y capaz de realizar las actividades que vengan a plantearles retos a futuro, o sea preparar el alumno para que pueda desenvolverse plenamente en la vida cotidiana” (Ver entrevistas completas Apéndices 3 y 4).

Se constata pues que la visión de la directora y del maestro tienen elementos en común y que esa es la base de una visión compartida, Senge (2008), la define como el motivo para unir esfuerzos y lograr un fin, su importancia radica en que crea una sensación de vínculo común que impregna a la organización y da coherencia a las actividades dispares. Ésta despierta el interés y compromiso de mucha gente porque en ella se encuentra su propia visión.

En cuanto al trabajo en equipo, se encuentra que en algún momento todos los entrevistados, -excepto niños- mencionaron el trabajo en equipo como una constante

en la dinámica cotidiana escolar, muchas de las cosas se hacen en equipo, se toman decisiones en consenso, se reúnen para desarrollar proyectos propuestos para la escuela, comparten estrategias de enseñanza, entre otras.

Es por ello que el trabajo en equipo es una estrategia clave para la comunicación y el desarrollo óptimo dentro de las instituciones escolares. Al respecto la directora comenta que le ha costado mucho trabajo sobre todo cuando han surgido problemas de actitud en las relaciones interpersonales, conflictos que se deben subsanar encuentra que el conflicto es sinónimo de ideas diferentes que pueden checar, estos choques pueden aprovecharse con inteligencia para la mejora, conciliar hacer acuerdos por medio del dialogo es la mejor forma de aprovechar estos conflictos (Fullan, 2002), al respecto se muestran los siguientes extractos de entrevistas:

Maestro 3. Calidad del liderazgo de equipo en la escuela

-“Si mira, independientemente de las diferencias que haya entre los maestros te puedo decir que a la hora de un trabajo tratamos de hacerlo bien, participamos, trabajos hacemos equipo, intercambiamos opiniones y los trabajos que se tengan que hacer los sacamos. Tratamos de ser responsables con la parte que nos corresponde” (Ver entrevista completa en apéndice 4).

Maestra 1.

-“Si existe cuando tenemos que tomar acuerdos se escucha a quienes tienen una idea de organización, en ocasiones son varios y ya se elige la mejor, los resultados también nos muestran un buen trabajo colegiado, en equipo” (Ver entrevista completa en apéndice 4).

Se concluye entonces que el trabajo en equipo es una herramienta básica que se debe perfeccionar al máximo puesto que es una de las bases del buen funcionamiento de esta escuela y por supuesto que genera buenos resultados en el aprovechamiento escolar de los alumnos.

La innovación y el cambio, es una competencia que se encuentra también en la directora Teresa Villela, este se manifiesta en su interés por lo nuevo, por la innovación, por su entusiasmo en aplicar proyectos que mejoren en algún sentido la escuela y sobre todo el desempeño de sus alumnos. En lo que respecta a la reforma educativa 2009, ella ha sido ferviente impulsora de ello y contagia a los maestros de su entusiasmo ellos han tomado los diplomados al respecto, aunque en la primera etapa solo correspondía a los grados de 1º y 6º, en colegiado decidieron que sería bueno y si se permitía tomarlo los demás grupos también, con el afán de integrarse ya al nuevo proyecto educativo que propone la Reforma, al respecto un maestro comenta: Maestro 3.

-“De hecho a ella le gusta que estemos actualizados, entonces si por ejemplo ahorita en sexto y primero marca el programa que vamos a trabajar por proyectos, a ella le gusta que se apliquen no quiere que echemos a la basura cosas que son innovadoras, o que continuemos trabajando con cosas que ya deben estar a un lado, para poder meter nuevas metodologías, propuestas o enfoques educativos” (Ver entrevista completa en apéndice 4).

Finalmente la maestra Villela presenta un liderazgo compartido, donde todos pueden ser portadores de ideas y además llevarlas a cabo, sabe escuchar a sus maestros, y a partir de allí perfeccionar sus propuestas, el liderazgo que ella ejerce

requiere de otras habilidades como: organizar, coordinar, escuchar, opinar, otorgar, conciliar puntos de vista y finalmente actuar.

Como mencionaba anteriormente, éste liderazgo trae un poco de conflicto por el choque de ideas pero al final han sabido conciliar puntos de vista y actuar en razón del último acuerdo, todos se suman al trabajo y logran buenos resultados, Fernández (2002), identifica algunas cualidades que los líderes deben poseer y comenta que los directivos deben tener poder de convencimiento para el trabajo en equipo hacia los objetivos propuestos, tomar decisiones asertivas en base a la información y su propia intuición en cada situación, flexibilidad en sus ideas, en sus propuestas, escuchar a los demás en las propias para tomar una decisión final, tenacidad o perseverancia en sus deberes prioritarios vislumbrando los resultados no solo inmediatos sino a futuro, creatividad para realizar las tareas bajo su responsabilidad para involucrar a todos los agentes participantes y lograr siempre la atención y cooperación de todos y finalmente la capacidad de enseñar y aprender, sabiendo que de todos se aprende cada día.

La maestra Teresa Villela ha logrado algunas habilidades importantes respecto al trabajo en equipo, actúa con conocimiento pero también con intuición, es portadora de grandes cualidades de líder y sin duda alguna ha sabido mantener y hacer crecer el prestigio de la escuela primaria Juana de Asbaje con su estilo de gestión que solo a ella pertenece.

2 Validez de los Resultados

La validez se refiere al grado de credibilidad que representa un estudio de acuerdo al instrumento que se esté utilizando para medir un fenómeno dentro de la investigación.

En la presente investigación se utilizó el estudio de caso para caracterizar o describir específicamente la personalidad de la directora exitosa Teresa Villela Sandoval. Este método es apropiado debido a que requieren un profundo estudio, desde múltiples perspectivas. Al aplicarse los instrumentos para la recogida de información respecto al fenómeno de estudio, es decir la aplicación de encuesta, y cuestionarios cortos a través de la entrevista uno a uno, se trato de realizar una interpretación más completa sobre lo que la gente decía, al corroborar su respuesta en el momento o bien repitiendo la pregunta sino quedara clara.

Al final de este estudio y siguiendo la recomendación de Janesick (2005) “Los investigadores necesitan encontrar formas de permitir a los participantes de revisar el material”. El presente estudio estará al alcance de todos los involucrados, especialmente de los entrevistados quienes podrán validar la información que aquí se muestre. Es decir padres de familia, maestros, alumnos y directivo podrán verificar en todo el documento la información y opinar al respecto. Por otro lado todas las entrevistas se podrán consultar de manera original al finalizar este documento, con el fin de contrastar la información presentada y poder verificar su interpretación.

La triangulación es un procedimiento que se utiliza en los estudios o investigaciones con enfoque cualitativo, como el que aquí se presenta, este consiste en utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección de datos con el fin de enriquecer y darle mayor profundidad a la investigación del fenómeno elegido (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

En esta investigación se abordó el tema de directores exitosos, utilizando la entrevista cara a cara con diversos agentes involucrados en el contexto del director, a saber: alumnos, maestros y padres y claro, la opinión del propio directivo, una vez recolectada la información, se desarrollo la tarea del análisis e interpretación de

resultados, que desde varios enfoques se presentaban, es así como se lograron las conclusiones aquí señaladas.

3. Alcances y limitaciones del estudio

El presente estudio muestra información específica que se desprende de un fenómeno o acontecimiento que pertenece a un contexto determinado. Sin embargo se espera que dicha investigación aporte conocimientos importantes sobre el tema de liderazgo, sobre todo en el ámbito educativo.

La investigación se desarrolla como parte de un programa más amplio el ISSPP, el cual busca reconocer en los líderes que presiden escuelas exitosas y por lo tanto representan un liderazgo efectivo, sus características personales y prácticas profesionales que los han llevado a ser líderes de éxito en sus escuelas.

A partir de las encuestas con los directores, maestros, padres de familia y alumnos, cuyos temas giraron alrededor de todos los aspectos que pueden intervenir en el desarrollo de un perfil de directivo que genere escuelas exitosas; se espera que sea una base importante para identificar cualidades en los futuros líderes de las escuelas y también para tratar de desarrollar dichas características en quienes serán los encargados de dirigir los planteles escolares. A nivel internacional se espera que el estándar de líder cumpla con los elementos que le permitan competir o alcanzar metas educativas, aun desde otras situaciones, tanto geográficas, económicas y culturales.

Cabe señalar que las limitaciones que se encontraron para desarrollar dicho estudio, tuvo que ver con el tiempo sobre todo de padres y maestros, que no se encontraba el tiempo para aplicar el cuestionario, algunos sugirieron llevárselo a casa pero no fue posible, la idea era aplicarlo por medio de la entrevista cara a cara. El factor tiempo se puede explicar porque, muchos de ellos salen de clase y deben salir

directo a otras escuelas por sus hijos o a la guardería y no tuvieron la disposición para que, con tranquilidad atiendan la entrevista propuesta; por lo que se eligieron solo los maestros disponibles que fueron dos, pero en otra oportunidad volví a platicar con los maestros para sugerir otro espacio por la tarde, afortunadamente si se consiguió el apoyo de un tercer maestro para completar los requeridos por la investigación.

Esta investigación no incluye una propuesta de mejora institucional, sería interesante darle continuidad, generando un proyecto de mejora que desarrolle en el personal las habilidades, destrezas y conocimientos que generen mejores dinámicas de trabajo, mejor desempeño en equipo y por ende mejores resultados. El presente estudio desarrolla una caracterización de la institución considerada exitosa a partir de las cualidades, habilidades y prácticas de su directivo y las del contexto específico en que se desarrolla, si bien permite generar la base para el desarrollo de programas de capacitación dirigidas a los directivos de las instituciones para mejorar la calidad educativa en los planteles de educación básica del estado de Nayarit, será una propuesta a futuro, por ahora solo se conocerá las principales características que hacen al líder o directivo escolar una persona de éxito profesional.

4. Recomendaciones para estudios futuros.

El presente estudio representa ya un instrumento internacional que se ha aplicado en otros países incluso, cuenta con todo un respaldo metodológico y un sustento teórico muy bien definido, además en este caso un acompañamiento muy importante por la profesora titular de la materia y además encargada del proyecto. Con todos estos elementos se considera que el estudio de caso sobre directores exitosos es muy completo y si se logro el objetivo de saber qué prácticas y

características posee la directora Teresa Villela Sandoval y que la hacen ser líder eficiente en su institución, demostrado esto, en sus resultados.

Al término de la investigación, se recomienda elaborar un programa que mejore las prácticas de otros directivos a partir de los hallazgos encontrados dentro de un contexto, creo que es importante considerar el ámbito, puesto que a veces se quieren aplicar proyectos o programas que están desarrollándose en otros contextos y que requieren quizá ciertas situaciones que no se facilitan en otros contextos. La idea es que a partir de esta investigación se pudieran realizar talleres para reforzar por ejemplo las dinámicas de equipo que se manejan, la visión de escuela si es compartida o no...etc.

Estos talleres partirán del análisis del contexto de cada escuela en particular, se indagará por medio de entrevistas a los diferentes actores involucrados y se realizarán observaciones por medio de guías, que lleven a conjuntar un cúmulo de datos que generen un diagnóstico de necesidades, fortalezas y debilidades de la institución, sobre todo en el área de gestión y profesorado, a partir de allí, armar el taller con los elementos necesarios que se requieren para esa escuela.

Conclusiones

La presente investigación respondió favorablemente al objetivo planteado al principio de la investigación, así como a los específicos, mismos que dieron pauta a responder la pregunta de investigación para este estudio.

Se encontró que el contexto escolar, sus maestros y el apoyo de los padres son elementos importantes de la institución educativa para establecer las condiciones ideales para generar éxito, que la primaria Juana de Asbaje, cuenta con estas fortalezas en su escuela, padres de familia que apoyan a sus hijos, maestros muy preparados y actualizados y una directora comprometida y responsable en su tarea, así como entusiasta y muy motivada hacia el cambio y la innovación constantes, quiere decir, que hay varios elementos que se conjugan para hacer de una institución exitosa un líder exitoso o viceversa, un líder exitoso que encuentra las condiciones necesarias para generar el éxito en la institución escolar.

Se pudo encontrar que las competencias profesionales con las que la directora Teresa Villela Sandoval cuenta corresponden a las características que los líderes actuales deben tener, es decir, aquí se comprueba que precisamente es una persona inquieta por la innovación y el cambio, además se comprobó con las entrevistas realizadas, donde sus compañeros opinaron sobre su inquietud por mejorar el desempeño del docente, invitándolos a capacitarse constantemente y seguir innovando desde sus aulas.

La visión en común, el trabajo en equipo y el liderazgo compartido son estrategias clave para lograr una comunidad de trabajo y buenos resultados, en las instituciones educativas se requiere un buen trabajo en equipo para poder unir esfuerzo y talento en las diversas actividades escolares, la visión en común proporciona entusiasmo y compromiso en el proceso de llegar a una meta establecida

y aceptada por todos los involucrados y finalmente el liderazgo compartido brinda la oportunidad de hacer sentir valiosos a los demás considerando sus capacidades e ideas en la mejora continua de la institución escolar y del servicio que se brinda.

Finalmente este estudio pudo aclarar las características y prácticas que hacen a la directora Teresa Villela Sandoval, un líder de éxito que ha generado éxito en la institución por los resultados de los alumnos.

Referencias

- Barrietos Roberto. (2008) *La Reforma Esperada: una Educación para Todos y para cada uno de Ellos*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 6, Número 4.
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=55160403>
- Brunner, J. J. (2000). *Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias*. En OREALC-UNESCO: Seminario sobre Prospectivas de la Educación en América Latina y el Caribe. OREALC: Santiago de Chile.
- Ceballos Herrera Antonio (2009). El informe de investigación con estudio de casos. Universidad Anahuac Mayab, Yucatán México. Versión electrónica.
<http://www.javeriana.edu.co/magis/numero-dos/PDFS-2/13-FCEBALLOS.pdf>
- Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares, ENLACE. Recuperado el 15 de noviembre de 2009. www.enlace.sep.gob.mx
- Fullan M. & Stiegelbauer, S. (2004). *El cambio Educativo: Guía de Planeación para Maestros*. 3ª. ed. México: Trillas.
- Fullan M. y Hargreaves Andy. (2001). *La Escuela que Queremos: Los Objetivos por los que Vale la Pena Luchar*. 2ª.ed. México: Secretaría de Educación Pública.
- Fullan M. (2002) *Las fuerzas del cambio: Explorando las profundidades de la reforma educativa*. 1ª. ed. Madrid España.[Version electrónica].
- Gurr, D., Drysdale, L., Mulford, B. (2005). *Successful principal leadership: Australian case studies*. Journal of Educational Administration, 43 (6), 539-551.
- Hargreaves, A. (2005). *Profesorado, cultura y postmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado)*. Madrid España.
- Hérmendez S. Roberto, Fernández C. Carlos y Baptista L. Pilar. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª. ed. México D.F.

- Josph Boyett y Jimmie Boyett. (2005). *Hablan los Gurús: Las máximas ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá Colombia.
- Juárez P. Manuel. (2004). *Reseña de una Revisión de las Comunidades de Práctica y sus Recursos informáticos en Internet, de Etienne Wenger*. Revista Mexicana de Investigación Educativa. México D.F, p.235-248.
- Ley General de Educación, Texto Vigente. Última reforma publicada. DOF 22-06-2009. Texto en Word. México D.F, 2009.
- Maureira Oscar. (2006). *Dirección y Eficacia Escolar una relación fundamental*. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación
- OCDE centro de México. *Programa Internacional de Estudiantes PISA*. 2003. Nota de Prensa para México. <http://www.oecd.org/dataoecd/33/61/36741673.pdf>
- Raihani. (2008). *An Indonesian model of successful school leadership*. Journal of Educational Administration, 46(4), 481-496.
- Senge, P.M. (2008). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (C. Gardini Trad.). Buenos Aires: Granica. (Trabajo original publicado en 1990).
- Senge, P., et al. (2002). *Escuelas que aprenden: un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. (J. Cárdenas, Trad.). Bogotá: Grupo Editorial Norma. (Trabajo original publicado en 2000) [Versión electrónica].
- Álvarez M. Germán. Sistema Educativo Nacional de México: 1994 / Secretaría de Educación Pública y Organización de Estados Iberoamericanos; [informe realizado por... (et. al.)].- México D. F., México ,1994. Recuperado el 5 de septiembre del 2010, <http://www.oei.org.co/quipu/mexico/mex18.pdf>
- Stake R. E. (2007). Investigación con estudio de casos. Madrid España: Ediciones Morata. [Versión electrónica]. <http://books.google.com.mx/books?id=gndJ0eSkGckC&printsec=frontcover&dq=Robert+E.+Stake&source=bl&ots=mOQO4XFD4g&sig=z28W0b6HvIyhVMzL3p4dENr>

Wuh0&hl=es&ei=L1aTTKX_LY76sAPGydnkCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result
&resnum=6&ved=0CD4Q6AEwBQ#v=onepage&q&f=false

UNAM. Instituto de Investigaciones Jurídicas. Legislación Federal. Artículo 3°. [versión electrónica] <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/4.htm?s=>

Wenger, E. (2001). *Comunidades de Práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. (G. Sánchez Berberán. Trad.). España Paidós. (Trabajo original publicado en 1998).

Zorrilla Margarita. (2006). *Los Directores Escolares Frente al Dilema de las Reformas Educativas en el caso de México*. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. P. 113-127.

Apéndice 2

ENCUESTA NACIONAL DEL PROYECTO INTERNACIONAL DE DIRECTORES DE EXITOS DE ESCUELAS 2005/06

A Información de la Escuela

1	Tipo de Escuela	Pública	*	1
		Privada	<input type="checkbox"/>	2
		Otro	<input type="checkbox"/>	3
2	Ubicación	Urbana	*	1
		Suburbana	<input type="checkbox"/>	2
		Rural	<input type="checkbox"/>	3
3	Código postal	<input type="text" value="63110"/>		
4	Número de Estudiantes	<input type="text" value="151"/>		
5	Tipo de Escuela (Marca solamente UNA)			
	<input type="checkbox"/>	Guardería		
	<input type="checkbox"/>	Preescolar		
	<input checked="" type="checkbox"/>	Primaria		
	<input type="checkbox"/>	Secundaria		
	<input type="checkbox"/>	Otra		
6	Número de personal docente	<input type="text" value="10"/>		
7	Número de personal no docente	<input type="text" value="2"/>		
8	Número de idiomas representados en la escuela	<input type="text" value="1"/>		
9	% de estudiantes con un idioma diferente al español	<input type="text" value="0"/>		
10	% de comidas gratis en la escuela	<input type="text" value="0"/>		

B Información del Director

- 1 **Género** Hombre 1
Mujer 2
- 2 **Edad**
- 3 **Experiencia en educación** Licenciatura 1
Maestría 2
Doctorado 3
- 4 **Capacitación en liderazgo en educación y administración en capacitación** Certificado Diploma 1
Licenciatura 2
Postgrado / Diploma 3
Maestría 4
Doctorado 5
Otro (Por favor especifique) 6
- 5 **Total de años como Director**
- 6 **Total de años como maestro**
- 7 **Número de años en la escuela actual**
- 8 **Número de años en el puesto actual**
- 9 **Número de escuelas anteriores como Director**
- 10 **Después del título de maestro, ¿ha trabajado fuera del sistema educativo?** Sí 1
No 2
- 11 **Si la respuesta fue sí a la pregunta 10, ¿Cuántos años?**
- 12 **Posiciones líderes antes de llegar a ser Director** Maestro Líder 1
Asistente de Director 2
Director de facultad 3
Jefe de Departamento 4
Otro (Por favor especifique) 5

C Trabajo del Director

- 1 ¿Cuántas horas trabajas en una semana típica de 7 días?

Estamos interesados en saber cómo distribuye su tiempo en varias tareas y con varios grupos. Por favor estime el tiempo usado en cada una de las siguientes categorías cada semana.

Categorías	Tiempo (horas)	
	<i>En la Escuela</i>	<i>Fuera de la escuela</i>
2. Enseñanza.	1	1
3. Administración (seguimiento).	15	5
4. Caminando alrededor de la escuela.	1	-
5. Trabajando con estudiantes.	1	-
6. Trabajando con maestros.	5	-
7. Trabajando con personal no docente.	1	-
8. Trabajando con líderes de equipo.	1	-
9. Trabajando con padres de familia.	3	-
10. Trabajando con el Consejo de Administración.		
11. Trabajando con grupos externos.	1	-
12. Conferencias, cursos, actividades de aprendizaje.	2	-
13. Para usted mismo.	3	-
14. Otro (por favor especifique).		
15. TOTAL DE HORAS	35	6

¿Cuántas horas, en promedio, utiliza en la escuela relacionada al trabajo?

Categoría	<i>En tiempo de Escuela (Horas)</i>	<i>En tiempo fuera de Escuela (Horas)</i>
16. Más de cinco tardes entre semana (Total).	5	5
17. Cada fin de semana (Total).	0	1

D Desarrollo y Aprendizaje del Director

Nos gustaría tener una imagen de usted de cómo ve el aprendizaje y la implementación de nuevos enfoques, conocimientos y habilidades dentro de la práctica. Por favor indique que tanto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados.

Aseveraciones	Grado de acuerdo (Por favor circula un número)				
	Total				De Acuerdo
1. Cuando aprendo, pienso en ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Cómo usar esos nuevos conocimientos y habilidades?.	1	2	3	4	5
2. En mi trabajo aplico nuevos enfoques, conocimientos y habilidades que he aprendido.	1	2	3	4	5
3. Activamente fomento aplicar en mi escuela nuevas ideas que he adquirido y comunicado.	1	2	3	4	5
4. El personal docente espera hacer cambios en base en mi trabajo sobre nuevos enfoques, conocimientos y habilidades.	1	2	3	4	5
5. Mis empleados esperan cambios en mi trabajo basados en nuevos enfoques, conocimientos, y habilidades.	1	2	3	4	5
6. Tomo el tiempo requerido para buscar profundamente nuevos conocimientos y habilidades.	1	2	3	4	5
7. Me doy a mi mismo el tiempo necesario en aplicar lo que he aprendido.	1	2	3	4	5
8. Experimento apoyo de los empleados cuando hago cambios en mi trabajo basado en nuevos conocimientos y habilidades.	1	2	3	4	5

En el cuadro a continuación, indicar cuánto dependen de cada una de las siguientes fuentes para obtener más información sobre cómo ser y seguir siendo un buen líder.

Fuentes de aprendizaje	¿Con qué frecuencia lo utiliza? (Por favor circule un número)				
	Nunca				Siempre
9. Leyendo revistas profesionales.	1	2	3	4	5
10. Realizando Investigación (Investigación-Acción) / Evaluación.	1	2	3	4	5
11. Entrenador / Mentor / Amigo (s) dentro de su escuela.	1	2	3	4	5
12. Otras personas (por ejemplo, familia, amigos).	1	2	3	4	5
13. La experiencia adquirida en las escuelas.	1	2	3	4	5
14. Formando parte de asociaciones profesionales.	1	2	3	4	5
15. Educación Formal - por ejemplo, estudio de postgrado.	1	2	3	4	5
16. Asistiendo a conferencias.	1	2	3	4	5
17. Auto reflexión.	1	2	3	4	5
18. Consulta a la escuela base.	1	2	3	4	5
19. Lectura teoría educacional / Investigación.	1	2	3	4	5
20. Actividades de desarrollo profesional (es decir, talleres).	1	2	3	4	5
21. Las reuniones con colegas en el distrito escolar (diálogos, discusiones, observaciones).	1	2	3	4	5
22. Las reuniones con el superintendente / asesores de la escuela.	1	2	3	4	5
23. En red con otros.	1	2	3	4	5
24. Otros (Por favor, especifique).	1	2	3	4	5

E Características de liderazgo

Las categorías a continuación han sido identificadas como característica de los directores. Por favor, indique en primer lugar la medida en que usted está de acuerdo en que éstas son importantes y en segundo lugar la medida en que le demuestran su importancia cada una de las características de su propia práctica.

Características	Importancia (Por favor circule un número)					Práctica (Por favor circule un número)				
	No es importante				Altamente	Nunca				Siempre
1. Estar atento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Uso ético del poder.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Trabajar persistentemente por el rendimiento académico.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Pasión por el bienestar y el éxito de todo el personal y los alumnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Siempre optimista por las mejoras.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Mostrar respeto a todo el personal y a los alumnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Ser auto-reflexivo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Trata a los profesores como profesionales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Dar un sentido de propósito general.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Valiente en todas las circunstancias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Iniciar nuevos proyectos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Plan estratégico para el futuro.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Facilitar la comunicación eficaz en grupos pequeños.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Facilitar la comunicación eficaz en grupos grandes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Alentar al personal a evaluar, perfeccionar y mejorar su práctica, según sea necesario.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Distribución del liderazgo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Promocionar la escuela en la comunidad local.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Celebrar los éxitos de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Crear un clima de confianza dentro de la comunidad local.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Características	Importancia (Por favor circule un número)					Practica (Por favor circule un número)				
	No Import				Muy Import	Nunca				Siempre
20. Mantener altas expectativas para los demás.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Actuar como el modelo a seguir en el aprendizaje.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Ofrecer ideas acerca de nuevas y diferentes maneras de hacer las cosas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Promover los principios democráticos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Manejar las tensiones entre los individuos y los grupos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Ser un eficaz facilitador de discusiones educativas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Tener buenas relaciones con las Autoridades Educativas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Intervenir activamente en la promoción del aprendizaje de profesores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Supervisar los estándares de enseñanza, aprendizaje y comportamiento en toda la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Asegurar que los valores fundamentales sean regularmente articulados y comunicados en toda la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Trabajar en pro del consenso en el establecimiento de prioridades para las metas de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Voluntad para cambiar a la luz de los nuevos conocimientos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Creer que usted puede hacer la diferencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. Estar orgulloso de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. Justo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. Optimista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Determinado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37. Comprometido.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38. Genuino.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39. Realista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40. Ético.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41. Persistente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
42. Apasionado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
43. Honesto.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

44. Valiente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F Toma de decisiones en la Escuela

En estas preguntas estamos interesados en el grado de autonomía que tiene la escuela en la toma de decisiones y la medida en que usted usa sus propias sentencias discrecionales en la toma de decisiones.

Dominio	Grado de Autoridad (Por favor circule un número)					Use discrecional del juicio (Por favor circule un número)				
	No				Altamente	Nunca				Siempre
1. Estructuras para la organización de la enseñanza en toda la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Estructuras para la organización de aprendizaje a través de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. El establecimiento de cultura para la enseñanza a través de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. El establecimiento de cultura para la enseñanza a través de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Gestión de la enseñanza en el aula.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Asignación de recursos y uso.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Gestión de personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Seguimiento y evaluación de la enseñanza y el aprendizaje.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Planeación y estructura en general.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. La organización de la instrucción y la enseñanza en general.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

G Percepciones de éxito

Las percepciones de lo que realmente hacen las escuelas puede variar. Nos gustaría obtener su percepción de éxito de las prácticas de la escuela en una serie de ámbitos en su escuela. Por favor, responda en las 3 áreas:

- En primer lugar, de acuerdo a lo importante que es para su escuela.
- En segundo lugar, de acuerdo al nivel de aprovechamiento de su institución educativa, y
- En tercer lugar, según la cantidad de mejoras con respecto a los últimos 5 años (o durante el tiempo que usted ha sido director de la escuela).

¿Qué tan importante es para la escuela (Por favor circule un número)					Áreas: Estudiantes quienes son o tienen	Tu Escuela ...									
						Actual nivel de progreso de la escuela (Por favor circule un número)					Mejora de la escuela durante los últimos 5 años (Por favor circule un número)				
Bajo				Alto		Bajo				Alto	Nad				Alto
1	2	3	4	5	1. Alfabetizados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	2. Analíticos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	3. Tecnológicamente competentes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	4. Alto rendimiento en su trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	5. Comunicación efectiva en forma escrita, hablada.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6. Auto-dirigidos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	7. Pensadores reflexivos e investigadores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	8. Ciudadanos responsables y democráticos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	9. En un ambiente sano, físico y psicológico.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	10. Guiado por los valores religiosos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

H Capacidad de Fomento

Estamos interesados en sus perspectivas y experiencias de las siguientes capacidades de la escuela. Por favor, responda una vez en cada área:

- En primer lugar, según el grado en que es evidente en su escuela
- En segundo lugar, de acuerdo con la medida en que el director contribuye a la capacidad, y
- En tercer lugar, el grado en que ha mejorado en los últimos 5 años (o durante el tiempo que usted ha sido director de la escuela).

Grado evidente en la escuela (Por favor circula un numero)					Capacidades de la Escuela	Grado al cual Yo como Director contribuyo a (Por favor circula un numero)					Grado de mejoramiento en los últimos años (Por favor circula un numero)				
Bajo				Alto		Bajo				Alto	Bajo				Alto
1	2	3	4	5	1. Hay grandes expectativas de logro para los estudiantes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	2. Los estudiantes están facultados para participar en la toma de decisiones sobre la dirección de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	3. El entorno escolar es física y psicológicamente seguro.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	4. El personal se siente atendido.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	5. El personal se siente valorado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6. Existe colaboración entre el personal para mejorar los resultados de los estudiantes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	7. El personal es respetuoso de las opiniones de los demás.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	8. El personal está facultado para participar en la toma de decisiones sobre la	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

					dirección de la escuela.										
1	2	3	4	5	9. Continuo programa de desarrollo profesional para todo el personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	10. El programa de desarrollo profesional es relevante a las necesidades de todo el personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	11. Se proporciona retroalimentación concreta al personal en relación a enseñanza y comportamiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	12. Se expresan altas expectativas al personal en relación con la enseñanza, el aprendizaje y el comportamiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	13. La estructura de la escuela apoya la iniciativa de los profesores y el cambio en beneficio de los alumnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	14. La escuela valora y apoya las iniciativas de los profesores y el cambio en beneficio de los alumnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Grado evidente en la escuela (Por favor circula un numero)					Capacidades de la Escuela	Alcance al cual Yo como Director contribuyo a (Por favor circula un numero)					Grado de mejora en los últimos años (Por favor circula un numero)				
Bajo				Alto		Bajo				Alto	Bajo				Alto
1	2	3	4	5	15. Los valores y conocimiento del personal son centrados en relación a la enseñanza, aprendizaje y comportamientos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	16. Hay un continuo diálogo profesional entre profesores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	17. El liderazgo se	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

					distribuye entre un gran número de personas.														
1	2	3	4	5	18. La toma de decisiones se caracteriza por las prácticas de colaboración.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	19. Hay un clima de confianza.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	20. Hay un seguimiento regular de lo que pasa fuera de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	21. Hay en la reflexión crítica y el análisis de la práctica escolar, ideas, problemas y políticas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	22. La escuela gana recursos adicionales procedentes de fuera de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	23. Hay un compromiso coherente y sentido de dirección.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	24. La escuela comparte activamente información con los padres y la comunidad.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	25. La visión de la escuela se articula, discute y comunica con claridad a todos los miembros de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	26. La visión de la Escuela se articula, discute y comunica con claridad a todos en la comunidad externa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	27. Los resultados de la escuela son comunicados con claridad al personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	28. Los resultados de la Escuela se comunican claramente a otros beneficiarios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				

I Responsabilidades

Nos gustaría saber acerca de los sistemas de evaluación y responsabilidad. Sírvase indicar si las siguientes funciones son de alta o baja importancia en su escuela.

Características	Importancia (Por favor circula un número)				
	Bajo				Alto
1. Sistemas Formales de seguimiento y evaluación de la enseñanza.	1	2	3	4	5
2. Las evaluaciones de la enseñanza se utilizan para la mejora y el cambio.	1	2	3	4	5
3. Acceso del público a las evaluaciones de la enseñanza.	1	2	3	4	5
4. Sistemas formales para la participación de los estudiantes en la evaluación de la enseñanza y el aprendizaje.	1	2	3	4	5
5. Cultura de la participación de los estudiantes en la evaluación de la enseñanza y el aprendizaje.	1	2	3	4	5
6. La cultura escolar apoya la planificación sistemática, y el proceso de evaluación de enseñanza y aprendizaje.	1	2	3	4	5
7. La evaluación es un proceso crítico / reflexivo.	1	2	3	4	5
8. La evaluación cumple con los requerimientos externos.	1	2	3	4	5
9. La evaluación es informada a través de la evidencia.	1	2	3	4	5

Nos gustaría saber hasta qué punto usted es responsable ante las partes beneficiarias (por ejemplo, autoridades, los padres, los empleados). Por favor calificar el nivel de rendición de cuentas para cada una de estas características.

Características	Valoración (Por favor circula un número)				
	Baja				Alta
10. La medida en que ustedes son responsables ante las partes beneficiarias.	1	2	3	4	5
11. La rendición de cuentas para la aplicación de las políticas formuladas por las autoridades escolares (regional / nacional / local).	1	2	3	4	5
12. La rendición de cuentas a las autoridades escolares para la vigilancia de los resultados de la escuela.	1	2	3	4	5
13. La rendición de cuentas a las autoridades escolares para el nivel de rendimiento de los alumnos.	1	2	3	4	5
14. La rendición de cuentas para garantizar la enseñanza de las normas se cumplan.	1	2	3	4	5

15. La rendición de cuentas por ser éticamente responsable a las necesidades de los estudiantes estándares de valores democráticos.	1	2	3	4	5
16. La rendición de cuentas para que participen los padres y la comunidad local en la escuela.	1	2	3	4	5

J Liderazgo Tensiones y Dilemas

Una característica de trabajo en las escuelas es una serie de dilemas y tensiones. Por favor, indique la frecuencia de estas experiencias.

Aseveraciones	Frecuencia (Por favor circula un numero)				
	Nunca				Siempre
1. Experimento tensiones entre la lealtad a mis superiores y la necesidad de tomar parte en el discurso público acerca de la escolarización.	1	2	3	4	5
2. Experimento tensiones entre mi lealtad a las expectativas de mis superiores y las prioridades formuladas en la escuela.	1	2	3	4	5
3. La presión para ser fiel a mis superiores limita mi derecho a participar críticamente en el discurso público acerca de la escolarización.	1	2	3	4	5
4. Experimento dilemas éticos que me han hecho considerar la dimisión de mi trabajo como líder escolar.	1	2	3	4	5
5. Me resulta difícil determinar lo que constituye el éxito.	1	2	3	4	5
6. Experimento tensiones en seleccionar entre valores que compitan.	1	2	3	4	5
7. Experimenta tensiones entre soluciones ad hoc de problemas y planeación estratégica.	1	2	3	4	5
8. Experimenta tensiones entre la necesidad de estar presente en la escuela y la necesidad de participar fuera de la escuela.	1	2	3	4	5
9. Experimenta tensiones entre tomar decisiones por mi cuenta y tomar decisiones a través de procesos participativos.	1	2	3	4	5

K Valores y Creencias

Cada uno de los siguientes valores básicos y creencias se han identificado en una serie de estudios de la directiva o directores. Estamos interesados en conocer sus puntos de vista en la medida en que usted está de acuerdo con cada declaración.

Aseveraciones	Alcance del Acuerdo (Por favor circula un número)				
	Total Desacuer				Totalment e de
1. Promover activamente la justicia social en la comunidad escolar.	1	2	3	4	5
2. Es vital que los padres tengan el derecho a elegir una escuela para sus hijos.	1	2	3	4	5
3. Consideramos que cada estudiante puede tener éxito, independientemente de sus antecedentes y circunstancias.	1	2	3	4	5
4. Mantener altas expectativas para los estudiantes.	1	2	3	4	5
5. Mantener altas expectativas para el personal.	1	2	3	4	5
6. Creer como líder, que puede hacer una diferencia.	1	2	3	4	5
7. Estimular al personal a pensar en lo que están haciendo para los estudiantes.	1	2	3	4	5
8. Consideramos crucial el trato con respeto a todos los miembros de la comunidad escolar.	1	2	3	4	5
9. Consideramos que es importante que los estudiantes sean involucrados formalmente en procesos importantes de toma de decisiones de la escuela.	1	2	3	4	5
10. El bienestar de los estudiantes en la escuela es muy importante para mí.	1	2	3	4	5
11. Creer que los estudiantes están involucrados formalmente en la toma de decisiones de las clases.	1	2	3	4	5
12. El Director toma decisiones guiado por valores religiosos y morales.	1	2	3	4	5

L Los objetivos sociales en la escuela.

Nos gustaría obtener una imagen de las metas sociales que las escuelas deben lograr, así que por favor indique el grado en que las siguientes declaraciones son importantes para su escuela y la medida en que se reflejan en la práctica escolar.

Aseveraciones	Importancia (Por favor circula un numero)					La medida se refleja en la práctica (Por favor circula un numero))				
	Importante				Muy	Bajo				Alto
1. Los estudiantes muestran en diferentes formas que se han adaptado los valores democráticos, por ejemplo, en los debates y en los diferentes procesos de toma de decisiones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Los estudiantes deben comprender la importancia de poder, querer y tener influencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Los estudiantes entienden que no sólo es importante escuchar a otros, sino que deben ser capaces de expresarse, para que otros puedan entender lo que ellos piensan.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Cuando los conflictos ocurren los estudiantes saben cómo resolverlos mediante la negociación.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Los estudiantes no aceptan la discriminación.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Los estudiantes han aumentado su auto-conocimiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Los estudiantes se atreven a intentar cosas nuevas y muestran satisfacción en superar dificultades.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Los estudiantes han desarrollado confianza en sí mismos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Los estudiantes pueden trabajar por sí mismos y como grupo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Los estudiantes son responsables de decisiones relacionadas con su aprendizaje y opciones futuras.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Los estudiantes tienen un enfoque crítico que promueve muchas discusiones e intercambios de ideas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Los estudiantes usan muchas formas diferentes de expresarse.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Los estudiantes entienden que la intimidación a otros es un comportamiento totalmente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

inacceptable.										
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

M Mejoramiento Escolar

Estamos interesados en sus percepciones acerca del progreso de su escuela. ¿Por favor, sírvase ofrecer respuestas cortas a estas preguntas?

1. Lista de los 3 más importantes mejoras en su escuela en las cuales ha estado involucrado en los últimos cinco años (o durante el tiempo que usted ha sido director de la escuela). Indicar ¿cuales han dado lugar a la mejora de la enseñanza, el aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes?

1. Aula de Medios
2. Consejos Técnicos
- 3.

2. ¿Cuáles son los 3 más importantes cambios que le gustaría ver a tu escuela en los próximos cinco años?

1. Actitud de los docentes para el trabajo extra clase
2. Mejora de la calidad educativa
3. Realización profesional del docente

3. ¿Qué condiciones conoce acerca de su escuela de las que ustedes no habla, pero que si usted pudiera hacerlas lo haría para el mejoramiento de la escuela?

N Percepciones de Antecedentes y logro de los estudiantes.

Nos gustaría tener un indicador en la medida en que sus alumnos tienen un contexto de apoyo. Por favor, evalúe los siguientes temas.

Las percepciones de los estudiantes y logros	Valoración (Por favor circule un número)					No se
	Baja				Alto	
1. Ambiente de apoyo en su casa.	1	2	3	4	5	0
2. Grado de desventaja socio-económico de los estudiantes.	1	2	3	4	5	0
3. % De asistencia del estudiante a clases.	1	2	3	4	5	0
4. Los resultados de los exámenes y evaluaciones toman en cuenta el contexto del estudiante.	1	2	3	4	5	0
5. Reputación de la escuela en la comunidad.	1	2	3	4	5	0

O Una mayor participación con el Proyecto

Esta investigación es parte de un programa continuo de investigación.

Puede haber oportunidades para proseguir el diálogo con respecto a esta encuesta. Sírvase indicar si estaría dispuesto a ser entrevistado si así lo solicitan.

Si 1

No 2