



Universidad Virtual  
Escuela de Graduados en Educación

El perfil del director de la escuela pública a nivel básico y su relación  
con la efectividad institucional

Investigación presentada como requisito para obtener el grado de:  
Maestro en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Luis Alberto Santos Berúmen

Asesora:

Dra. Antares Vázquez Alatorre

Cd. Juárez, Chihuahua, México

Mayo del 2007

## DEDICATORIA

Para mi esposa Lucía quien ha depositado en mí, el amor, la confianza y paciencia para  
terminar este proyecto.

A mis hijos Alexis y Edgar por enseñarme a disfrutar el tiempo disponible que día a día  
hace más fuerte el amor a la vida.

A mis padres Gloria Graciela y David por ser los ángeles que desde el cielo me han  
guiado por el buen camino para encontrar la sabiduría y la felicidad.

A mis hermanos por el apoyo que siempre me han dado a lo largo de mi preparación  
académica y profesional.

Luis Alberto

## AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a la Dra. Antares Vázquez por darme la oportunidad de compartir el desarrollo de la tesis, aportando con su experiencia y conocimientos, además de la ayuda incondicional para llegar al fin de este ambicioso proyecto de investigación.

A cada uno de mis maestros, por sembrar esa semilla mágica de conocimientos que han hecho que su enseñanza sea parte de mi práctica docente.

A mis compañeros que en momentos de dudas pudieron auxiliarme con sus valiosas aportaciones.

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

## RESUMEN

El perfil del director de la escuela pública de nivel básico y su relación con la efectividad institucional, es una deficiencia que existe en algunas instituciones educativas de nuestro país. Para identificar las posibles causas de ésta, se realizó una investigación para analizar el perfil del director en tres escuelas públicas a nivel básico de Cd. Juárez, Chihuahua y su relación con la efectividad institucional, la cual está sustentada por las técnicas de recolección de datos, que para este caso fueron las entrevistas realizadas para los tres directores de los planteles, así como la aplicación de cuestionarios para los maestros, padres de familia y los alumnos de la institución. En la parte final se desglosa el análisis de los resultados para cada director de las tres instituciones, así como el análisis entre las tres escuelas.

# ÍNDICE

	Página
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN .....	v
INTRODUCCIÓN .....	ix
CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN Y RELEVANCIA DEL CASO .....	1
Objetivos de la Investigación.....	2
Justificación de la Investigación.....	2
Beneficios Esperados.....	3
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	5
Dirección y Gestión de Centros Escolares.....	5
Formación del Director.....	6
Funciones del Director Actual.....	8
El Director Como Líder .....	12
El Cambio para la Efectividad Institucional .....	16
Condiciones para Facilitar el Cambio.....	16
Gestión de cambio .....	16
Movilización hacia el cambio.....	17
Apoyo al cambio.....	18
CAPÍTULO 3: CONTEXTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	20
Institución 1.....	20

Institución 2.....	21
Institución 3.....	22
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA .....	24
Entrevista con el Director de la Institución.....	24
Encuesta de Maestros de la Institución.....	25
Encuesta a Padres de Familia .....	26
Encuesta a los Alumnos de la Institución .....	27
Bitácora como Técnica de Acopio de Datos.....	27
CAPÍTULO 5: RESULTADOS.....	28
Institución 1 .....	28
Entrevista con el Director .....	28
Resultados de Encuesta de Maestros.....	30
Resultados de Encuesta de Padres de Familia .....	31
Resultados de Encuesta de Alumnos.....	32
Institución 2 .....	34
Entrevista con el Director .....	35
Resultados de Encuesta de Maestros.....	36
Resultados de Encuesta de Padres de Familia .....	38
Resultados de Encuesta de Alumnos.....	40
Institución 3 .....	42
Entrevista con el Director .....	42

Resultados de Encuesta de Maestros.....	44
Resultados de Encuesta de Padres de Familia .....	46
Resultados de Encuesta de Alumnos.....	47
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS ENTRE LAS 3 ESCUELAS .....	49
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	57
Apéndice A: Preguntas para el Director.....	61
Apéndice B: Encuesta de Maestros.....	64
Apéndice C: Preguntas a Padres de Familia.....	67
Apéndice D: Preguntas a los Alumnos.....	69
CURRÍCULUM VITAE.....	71

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día no hay duda de la importancia que tiene el liderazgo en la sociedad, de tal manera que, prácticamente en todos los ámbitos del quehacer humano está presente. Evidentemente el contexto de la escuela no se ha quedado al margen de la capacidad de dirigir a otros con éxito.

El desarrollo del director como el líder que debe estar en una institución educativa es un evento que se observa en mayor o menor medida en cualquier escuela desde el nivel pre-escolar hasta profesional. La escasa o nula preparación académica del directivo, puede llegar a significar un problema con consecuencias graves a largo plazo, tanto para la escuela, como para los alumnos, padres de familia, personal docente y administrativo.

Las instituciones educativas son empresas de servicio, en las que el director juega un papel fundamental por ser el principal puntal en el desarrollo de la escuela y en la relación que esta guarda con la sociedad, con empresas y con grupos de ayuda social.

Por lo anterior se realizó una investigación para analizar el perfil del director en tres escuelas públicas a nivel básico de Cd. Juárez, Chihuahua y su relación con la efectividad institucional, la cual está sustentada por las técnicas de recolección de datos, que para este caso fueron las entrevistas realizadas para los tres directores de los planteles, así como la aplicación de cuestionarios para los maestros, padres de familia y los alumnos de la institución. En este documento se presentan los resultados de este trabajo.



En el capítulo 1 de la investigación se muestran los objetivos y justificación de la investigación, así como los beneficios esperados. Hay una revisión de la literatura en el capítulo 2 con respecto al tema de investigación de los autores más importantes involucrados en el tema.

El contexto de las instituciones educativas que fueron investigadas para el caso de estudio se encuentran en el capítulo 3 y la metodología que se seleccionó para el desarrollo de la investigación se anexa en el capítulo 4.

Por último en los capítulos 5 y 6, se describen los resultados de cada una de las instituciones y el análisis entre las 3 escuelas. Se cierra el documento con las conclusiones y recomendaciones que se hicieron como parte final de la investigación.

## CAPÍTULO I:

### PRESENTACIÓN Y RELEVANCIA DEL CASO

La dirección de los centros escolares es uno de los temas que preocupan hoy a las diferentes administraciones educativas, pues en la presente investigación se constató que el directivo no es diestro en lo administrativo y en lo académico, pues se debe recordar que todo líder debe de realizar de manera eficaz sus funciones. Desde la teoría organizativa e investigación educativa se hacen cada vez más aportaciones y también se dan a conocer experiencias de las personas que desempeñan esta función (Martínez, 1991).

En los últimos treinta años, los directivos de las instituciones escolares han visto cómo se han multiplicado y diversificado sus tareas. Hoy en día, el perfil de los directivos se ha desdibujado; sus responsabilidades son innumerables y la mayoría de las veces confusas. Sin embargo, no hay duda de que al directivo le corresponde resolver todos los problemas que tengan que ver directa o indirectamente con la escuela. Las dificultades diarias consumen gran parte de su tiempo, lo cual difícilmente le permite desarrollarse como líder académico de su institución (Elizondo, 2001).

La problemática detectada es que el directivo no cuenta con una capacitación completa y específica para la realización de sus funciones como líder. Es decir no hay una institución que se dedique a formar directivos o líderes. En su defecto los maestros que llegan a subir de rango es por los cursos tomados esporádicamente a lo largo de su carrera y otros aspectos como la antigüedad.

Por tal razón y por lo que anteriormente se abordó sobre la deficiencia en el desarrollo de las funciones del directivo, como líder en la institución pública es que se realiza el siguiente planteamiento del problema a partir de la pregunta:

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

### **Objetivos de la Investigación**

En particular en la presente investigación, se tienen los siguientes objetivos:

- Identificar las características de los directores en 3 escuelas públicas de nivel básico en diferentes colonias de Ciudad Juárez, Chihuahua, México para empezar a identificar patrones comunes.
- Identificar, si es que existen, relaciones consistentes entre ciertas características personales, profesionales y administrativas de los directores y el desempeño educativo de las escuelas donde trabajan estos directores.

### **Justificación de la Investigación**

Se plantea esta investigación por dos razones:

1. Las escuelas públicas de educación básica son las que más estudiantes atienden en cualquier país latinoamericano y a las que proporcionalmente se les da menos apoyos económicos y técnicos; además, es en ellas en donde trabajan profesores menos preparados institucionalmente y donde se tienen menos

recursos disponibles, por lo que trabajan en condiciones organizacionales difíciles.

2. La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), que tiene como objetivo impulsar el crecimiento de la economía y del empleo, promover el bienestar económico y social mediante la coordinación de políticas entre los países miembros, y estimular y armonizar esfuerzos para el desarrollo de otros países; ha detectado que la mayoría de la investigación educativa en México y en Latinoamérica se enfoca en escuelas a nivel superior, principalmente universidades. en una proporción de 60% en instituciones públicas y 40% en privadas. No hay mucha investigación educativa en estos países y la poca que hay es sobre las escuelas que más recursos tienen y que menos población atienden.

México se convirtió en país miembro de la OCDE el 18 de mayo de 1994, lo cual implicó la adopción de compromisos en áreas tales como educación, turismo, comercio, medio ambiente, pesca, agricultura, liberalización de los mercados de capitales y de operaciones corrientes invisibles, entre otros. Estos compromisos se encuentran descritos en el Protocolo de Adhesión el cual fue publicado el 5 de julio de 1994 en el Diario Oficial de la Federación (Solana, 1991).

### **Beneficios Esperados**

Este proyecto pretende buscar nuevas oportunidades de mejoramiento a través de las opiniones de los maestros, personal administrativo, padres de familia y alumnos.

Además podrá visualizar cuál es el perfil real que tiene el director para mejorar su desempeño en la efectividad institucional. Es decir que tenga claro cuáles son sus fortalezas y debilidades en el ramo de la efectividad institucional.

## CAPÍTULO 2:

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

#### **Dirección y Gestión de Centros Escolares**

En términos generales se puede decir que un rasgo común que caracteriza al discurso que se viene desarrollando en los últimos años es el abandono de una visión de director exclusivamente como gerente-administrador y la defensa del mismo como persona que habría de ser un líder educativo dentro de la organización (González, 2003). Para González son diversos los factores que contribuyen a este cambio en los discursos sobre la dirección, uno de índole político, cultural, económico y otros ligados a los cambios en las políticas educativas de estos últimos años. Ello está incidiendo notablemente en la conceptualización de la figura del director y de sus funciones y, por lo tanto, en cuestiones tales como la formación de directores y el papel de los mismos en el cambio y la mejora escolar.

Elizondo (2001), comenta, que en un principio el interés central de la administración fue precisar la especialización de las tareas, establecer una estructura de autoridad claramente definida, hacer una descripción de los puestos de trabajo y crear impersonalidad en la organización. Así la entonces denominada *administración científica* se basa en tres supuestos. El primero define como relaciones humanas fundamentales en el seno de la organización solamente aquellas que contribuyen a la obtención de sus objetivos. El segundo se relaciona con el acento asignado al comportamiento racional de las conductas en detrimento de las dimensiones afectiva,

emocional, y de sentimientos. El tercero se refiere al papel atribuido a la coerción y al control como métodos eficaces para lograr el orden de las relaciones humanas

La propuesta para enfrentar el reto en el marco de la administración y organización escolares considera la necesidad de delegar funciones de las unidades centrales hacia las periféricas, tanto para la administración financiera y las cuestiones pedagógicas como para las normativas y las directivas, procurando asegurar a las escuelas (Elizondo, 2001):

- Gran flexibilidad en la obtención y empleo de los recursos.
- Habilidad para generar y distribuir recursos según las necesidades.
- Aumento de la capacidad creativa, de innovación y de experimentación.
- Aumento de la autonomía en la toma de decisiones.
- Disminución del control burocrático.
- Mayor participación e involucramiento de toda la comunidad educativa.

De Vicente (2001) menciona que se distingue igualmente de la gestión o administración de las organizaciones, es decir, de las acciones encaminadas a coordinar los elementos personales y materiales para hacerlos más eficaces en la producción de bienes y servicios; porque la dirección es parte de lo que hace el líder, pero no es todo lo que hace; liderar no es lo mismo que dirigir ni que administrar o gestionar.

### **Formación del Director**

De Vicente (2001) nos menciona que, atendiendo a las tareas que conlleva la función supervisora del director escolar, no extraña que se le exija poseer numerosas y

diversas habilidades y conocimientos cada vez más complejos y variados, máxime ahora que las escuelas están aprendiendo a convivir con el cambio constante. En tal situación, los supervisores deben ser conscientes de que habrán de trabajar en contextos diversos y, atendiendo a una clientela plural, tendrán que comprender y aplicar la gestión participativa, emplearán más tiempo en resolver conflictos, deben conocer la vulnerabilidad organizativa, ayudar al equipo humano a aprender a trabajar en ambientes más flexibles, contar con la formación en relaciones humanas, habilidades de comunicación interpersonal, etc.

Murphy (1996), considera que, entre las condiciones necesarias para conseguir introducir el cambio en los centros escolares, se encuentra el liderazgo que ejerza el director; por su parte, Fullan y Stiegelbauer (2003) señala que la dirección y el liderazgo son procesos necesarios en las dinámicas de cambio y mejora; sostiene que ambos son difíciles de separar pues se solapan; además insiste en que el liderazgo es particularmente relevante porque hace frente a problemas para los que no hay soluciones fáciles.

Los directores escolares como administradores de programas de supervisión, proporcionan liderazgo y dirección desarrollando y apoyando la misión del programa y los objetivos de la supervisión. Para contribuir a la calidad del programa es esencial que exista conocimiento y compromiso con las normas legales relevantes así como con las normas éticas de supervisión y desempeño de la enseñanza. No sólo son responsables de proporcionar supervisión de alta calidad, sino también de mejorar la labor realizada por los miembros supervisados



y asegurar el tratamiento efectivo a los estudiantes. En un papel similar al de gestor de empresa, el director necesita habilidades para adquirir y asignar recursos necesarios en la implementación de programas efectivos. También deben tener habilidades políticas de comunicación y representación necesarias para establecer o colaborar con los que establecen las políticas de apoyo al programa y así rentabilizar los esfuerzos de supervisión. Establecen el clima dentro del cual opera sus programas y necesitan habilidades de selección, contratación, adscripción, orientación, e inducción de los nuevos profesores. Finalmente, los directores escolares como administradores de programas de supervisión necesitan perseguir su propio y significativo desarrollo profesional. Como profesionales, son modelo para los miembros de su equipo técnico y deben ejemplificar la excelencia en relación al asesoramiento y la supervisión, así como poseer buenas habilidades y conocimiento profesional (De Vicente, 2001).

### **Funciones del Director Actual**

En la mayoría de las comunidades autónomas esta competencia se concreta en coordinar y fomentar la participación de la comunidad escolar y favorecer la convivencia interna en el centro, producir e impulsar la relación con las instituciones de su entorno, garantizar el derecho de reunión de los distintos sectores, dinamizar la comunidad educativa, recoger y canalizar sus intereses y aportaciones y buscar cauces de comunicación y colaboración y facilitar la coordinación con otros servicios educativos de la zona, facilitar y fomentar la participación de toda la comunidad educativa;

proponer a la comunidad escolar actuaciones de carácter preventivo que favorezcan las relaciones entre los distintos colectivos que la integran y mejoren la convivencia en el centro (De Vicente, 2001).

González (2003), comenta que el ejercicio del cargo de director conlleva cumplir una serie de tareas específicas que se relacionan, en primer lugar, con la normativa que regula el funcionamiento de los centros; pero también, con el propio modo de ser de la persona que ocupa el cargo, dado que la normativa legal no puede anular la personalidad del individuo.

Los numerosos intentos de clasificar las distintas tareas que realizan los directores y directoras en el ejercicio de sus funciones ponen de manifiesto una generalizada ausencia de criterios precisos para realizar esta clasificación, puesto que son varios los marcos conceptuales y de análisis existentes para la definición de las tareas que pueden, deben realizar o realizan de hecho los directivos escolares (Murillo, 1999).

Gimeno (1995) explica tres perspectivas desde las cuales se pueden definir las tareas que son propias de la dirección escolar:

1. Se pueden describir las funciones que actualmente desarrollan, mediante una serie de regulaciones legales, tradiciones y modos de pensar. Dicha tradición expresa una manera de dirigir los centros y un modo de socialización profesional. Lo anterior llega a formar parte de la cultura de los centros en porque a través del tiempo se traduce en mitos, supuestos y maneras de hacer que se realicen en la práctica. Esto puede explicar que, cuando se describen las funciones que actualmente vienen definidas en la normativa legal y cuando se

observa el ejercicio de las mismas se encuentra con una realidad muy diversa en cada director y en cada centro.

2. Se sitúa en el plano del *deber ser*, declarando lo que se cree o desea que los directores deberían de hacer. Desde esta óptica se asume que la realidad puede modificarse una vez que se opta por modelos ideales. El cómo se entiende que debería ser la realidad de las tareas de los directores se determina desde un modelo ideal que adopta supuestos filosóficos, políticos, empresariales. Esta perspectiva de considerar modelos alternativos de centros escolares y de comportamientos directivos suele ir asociada a menudo con procesos de reforma educativa que pretenden modificar los roles de los distintos agentes educativos, en especial de profesores y directivos.
3. Finalmente, cabe una tercera aproximación práctica que combina supuestos de las dos anteriores. Es decir, se analizan las funciones desde el marco vigente pero considerando los patrones ideales de referencia sustentado por modelos, ideas y valores que pueden estar introducidos en los esquemas de percepción de los mismos directores en alguna medida. Las funciones que realmente se desempeñan pueden ser reales y por lo tanto posibles, pero pueden no ejercerse del modo y en la medida más adecuada o bien, pueden repercutir negativamente en otras tareas posibles y deseables. Esta tercera perspectiva parte de una concepción tridimensional del director escolar. Las tres facetas de esta concepción son las competencias asignadas al puesto directivo, el esquema de

actuación del director en un contexto social determinado y el desempeño de la función por la persona concreta en unas condiciones específicas.

González (2003) explica que los roles interpersonales proporcionan al directivo una situación privilegiada para obtener información. En consecuencia, el directivo llega a constituirse en el sistema nervioso central de un tipo especial de información sobre la organización. El acceso excepcional a la información del que dispone el directivo, junto con su *estatus* y autoridad especial, lo sitúan en el centro neurálgico del sistema mediante el se toman las decisiones importantes de la organización. La toma de decisiones es un aspecto primordial de la función directiva, que determina en buena medida la eficacia de sus actuaciones y que podemos relacionar con la función de control y evolución que desde los estudios clásicos se le asignan a la dirección. Desde las investigaciones sobre eficacia escolar y teorías del liderazgo pedagógico se establecen dos grandes bloques de funciones propias de la dirección escolar:

1. Las relacionadas con funciones de gestión y administración: mantenimiento de la documentación, mantenimiento del edificio, confección y control del presupuesto y control de horarios.
2. Las que corresponden al liderazgo educativo, es decir, estímulo y apoyo a los profesores.

## **El Director Como Líder**

De Vicente (2001), menciona que las escuelas públicas al igual que otras organizaciones, son tan efectivas como el liderazgo que en ellas se proporciona. Comúnmente las relaciones de poder pueden limitar o impulsar el éxito y el crecimiento de maestros y estudiantes, se reconoce que las escuelas necesitan dirigentes que acepten y lideren el cambio de forma que puedan movilizar a toda la comunidad, en definitiva, los directores se constituyen en la clave para el crecimiento y el desarrollo para las escuelas, debiendo proporcionar un liderazgo efectivo .

Valenzuela (2004), menciona que el director general actúa como líder y como máxima autoridad de la institución y que desde luego, es lógico que sea parte importante de un proyecto de evaluación institucional. De aquí que múltiples teorías han sido escritas sobre qué es lo que constituye un director eficiente y efectivo dentro de una organización.

El director es la persona que debe organizar y coordinar la actividad general del centro escolar (gestionar tiempos, recursos, espacios, participación, etc.), pero además se espera que muestre el camino a seguir para llevar a buen fin la actividad principal de la institución que no es otra que la educación de los niños o jóvenes (Martínez, 1991).

Fullan y Stiegelbauer (2003), mencionan que no se conoce ninguna escuela que progrese y que no tenga al frente a un director capacitado para dirigir la reforma; tras analizar una serie de estudios sobre la dirección en diversos países concluye que la mejora escolar es un fenómeno organizativo y que el director como responsable, es la clave para el éxito o el fracaso. No se debe olvidar que en la literatura sobre el cambio

educativo se destaca la figura del director como una de las claves en el éxito de los procesos de cambio y mejora de los centros escolares.

Además de gestionar, se espera del director que ejerza tareas de coordinación y funciones de liderazgo pedagógico. Con gestionar se refiere a las tareas que realiza el director y que tienen como finalidad principal mantener las cosas como son en la organización y, por el contrario, liderar se reserva para aquellas otras con las que los directores tratan de influir en los demás para que las cosas se hagan de modo diferente y la organización vaya mejorando.

El liderazgo es una cualidad indefinible que hace que algunas personas consigan dirigir a los demás sin esfuerzo en una dirección determinada (Expansión, 1994b). Los líderes destacan por su capacidad de visión, integridad, voluntad de aceptar riesgos, tesón, capacidad para conseguir objetivos y para dejarse de llevar por el instinto (Expansión, 1994c).

De acuerdo con Boyett & Boyett (1999) aunque existen algunas características comunes a varios líderes, como el deseo de liderar, la disposición para tomar riesgos y la necesidad de conseguir objetivos, no son necesariamente compartidas por todos los líderes; la única característica que diferencia a los líderes de los no líderes es que aquéllos tienen seguidores.

Sin embargo en 1990, en la obra titulada *Como llegar a ser líder*, Warren Bennis (citado por Boyett & Boyett, 1999) indica que los ingredientes básicos del liderazgo son: tener visión, tener pasión por una vocación, tener integridad, ganar la confianza de los demás, ser curioso y ser osado; por su parte, en 1996, en *The argument for values-based*

*leadership*, James O'Toole (citado por Boyett & Boyett, 1999) enumeró las características de los líderes basados en los valores de la siguiente manera: la integridad, la confianza, el saber escuchar y el respeto por los seguidores.

Louis y Miles (1990), hacen la distinción entre liderazgo y administración y subrayan que ambos son esenciales. El liderazgo se relaciona con misión, guía e inspiración. La administración implica el diseño y la realización de planes, el desempeño y el trabajo efectivo con los demás.

Esta distinción ya se ha hecho antes; Leavitt (1986), los clasifica como el *explorador* y *aquel que implementa*, pero con frecuencia, las dos funciones se comparan injustamente (los líderes hacen lo que está correcto; los administradores actúan correctamente) o en una relación lineal (los líderes fijan el curso a seguir, los administradores lo siguen). Moorehead y Nediger (1989) etiquetaron a los cuatro directores como el *rebelde comprometido*, el *decidido y amistoso*, el *innovador* y el *administrador*.

Se debe diferenciar el liderazgo de dos términos que en ocasiones aparecen como sinónimos. Por una parte, se distingue de la dirección en el sentido del modelo industrial de gobierno de las organizaciones, en el que son esenciales los valores de control y poder; los líderes formales son responsables del control y la dirección jerárquica, en cuya cima se encuentran las personas encargadas de dirigir y en la base las que son dirigidas; el líder ejerce el poder desde la autoridad formal que se le ha conferido (De Vicente, 2001).

Gimeno (1995), recoge la definición de líderes escolares como aquellos que tienen autoridad sobre la totalidad de la escuela; la persona designada en el seno de la escuela y que tiene la responsabilidad primera sobre lo que ocurre en ella. El director ejerce un rol dual en la medida en que, al mismo tiempo que gestiona el centro también debe liderarlo, aunque esto último no es tarea exclusiva de los directores.

En años recientes se ha desarrollado una visión del director como líder cultural de la escuela (González, 2003). La noción de liderazgo cultural se desarrolla en el contexto de una visión de la escuela como una organización que no funciona siempre de modo racional, sino que se define más bien por estar débilmente articulada, en la que no sólo son importantes la estructura y lo explícito, sino también los significados, interpretaciones y creencias que sus miembros desarrollan en ella.

Así, desde el planteamiento o perspectiva cultural, se subraya el importante papel del director como líder cultural porque puede crear, sostener e incluso cambiar la cultura de la escuela (González, 2003), además de atender a los aspectos concretos y a corto plazo con una determinada visión de lo que habría de ser y cómo debería funcionar el centro escolar.

Finalmente, desde la perspectiva política (González, 2003), se ha insistido en el director del centro no sólo como aquel que impone una visión o idea de escuela o determina qué se debe modificar en la organización para que funcione mejor, sino como un agente que desarrolla y promueve posturas críticas y transformadas dentro de ella. En este sentido, promoverá una dinámica de análisis, reflexión, cuestionamiento de la realidad organizativa en la que está inmersa la escuela. Ello exige indagar, penetrar,



reconocer cuáles son los supuestos que se dan por sentado sobre los que se afirma el funcionamiento y modo de ser de la organización.

### **El Cambio para la Efectividad Institucional**

Cuando se habla de cambio dentro de una organización, existe siempre una reacción por parte de los involucrados que conlleva a diferentes consecuencias. Es normal cierta resistencia al mismo debido a que amenaza a los modos habituales de hacer las cosas, las actitudes tradicionales, las relaciones ya establecidas y las dependencias jerárquicas y funcionales ya existentes (Martín, 2001).

El cambio de los centros escolares no es un fenómeno simple y homogéneo, antes bien presenta gran complejidad y multitud de caracteres, por añadidura, heterogéneos. Es asimismo, un fenómeno potencialmente problemático dada la interacción de contextos (escolar, social, político) y de elementos diversos (individuos, grupos, entidades) que, afectados e involucrados en el origen, definición y/o trayectoria del cambio, actúan movidos por perspectivas e intereses diferenciados (Lagemann; 1994; Fullan, 2002).

### **Condiciones para Facilitar el Cambio**

#### *Gestión del cambio.*

La gestión del cambio alude a un proceso que tiene como propósito organizar y facilitar la dinámica de cambio en general y su implantación práctica en particular.

Cuantas más dificultades oponga la realización de un cambio, más utilidad puede tener

la gestión, cuya aportación a estos esfuerzos ha quedado puesta de manifiesto frecuentemente (Hodge, Anthony y Gales, 1996; Morrison, 1998).

Para vencer los obstáculos que se presentan en el proceso de cambio, se debe tener en cuenta que éste no puede ser dirigido ni impuesto (Fernández, 2001), sino sólo liderado, ya que para que las personas se involucren efectivamente en el mismo deben asumir y expandir personalmente el cambio. Para ello, la comunicación constante es esencial.

Todo cambio es percibido como una incomodidad, algo que se desequilibra de la cómoda rutina. Es el momento de la aparición de las resistencias, la falta de apoyo, el desinterés y el conflicto. Por ello, es preciso realizar un conjunto de acciones que estén orientadas a que las personas se identifiquen con el proceso, a reducir el riesgo de fracasar (generar desorden, falta de credibilidad, conflicto, deterioro de imagen) o simplemente de no cambiar (Jiménez, A., 1999).

#### *Mobilización hacia el cambio.*

La movilización hacia un cambio tiene connotaciones actitudinales y conductuales. En un sentido, para expresar que una iniciativa de cambio debe suscitar adhesión, predisposición, apropiación o compromiso. En otro, denota que una dinámica de cambio exige preparar a la organización para un cambio en su estado y construir una relación de trabajo entre profesionales (Van, 1985; Burke, 1992). En resumen, la movilización expresa la disposición y capacidad de miembros de una organización para trabajar de modo sostenido y en colaboración, como agentes de cambio (Tejada, 1998).

### *Apoyo al cambio.*

En general, el apoyo al cambio hace referencia a servicios o procesos de ayuda externa orientados a resolver problemas o carencias con las que se encuentran las instituciones al afrontar un esfuerzo de cambio. En términos ideales, ese apoyo debería ayudar a la organización a obtener una oportuna estabilidad de sus recursos (en un sentido amplio) y una razonable autonomía de decisión y de desarrollo de aquellas capacidades que mejoren su efectividad para poner en marcha y mantener cambios (Schmuck y Runkel, 1994).

Elizondo (2001), explica que educar es un reto continuo e incesante, porque los problemas actuales no son nuevos. Por lo mismo, también es continua la necesidad de atender constantemente a los actores y los procesos educativos. Hoy se considera que la solución a dichos problemas debe darse desde los microespacios del sistema (las escuelas), pues la calidad educativa de dará en la medida en que aquéllos se resuelvan oportuna, pertinente y eficazmente. Esto quiere decir que se deben atender y resolver los problemas desde los espacios donde se originan. De ahí que sea importante la participación de la escuela y de los individuos que interactúan en ella, en la mejora de esa calidad educativa. El modelo emergente se ha ido elaborando acorde con las políticas educativas internacionales que lo han promovido como un modelo alternativo que permite logros cualitativos en la educación. Teniendo esto como marco de referencia, habría que entender a la gestión escolar como la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes se abocan a privilegiar las tareas

académicas que implica la realización del proceso enseñanza-aprendizaje, como fin principal de la educación. Dos son los ejes según los cuales opera este esquema: 1) la organización escolar y 2) la caracterización de los sujetos que coordinan y toman decisiones en los procesos educativos: los directivos.

Fullan (1993) ha señalado los siguientes siete principios aplicables a los procesos de cambio en las organizaciones educativas: 1) los cambios que alcanzan significación relevante en la vida de las instituciones educativas no pueden ser impuestos, sino que han de ser el resultado de la transacción y el consenso; 2) los cambios educativos se hacen realidad a lo largo de un proceso activo que compromete a todos los miembros de la institución, y no como una lista de tareas que han de acometer; 3) la existencia de problemas es una realidad consustancial con los procesos de cambio: ninguno de ellos se lleva a cabo sin superar dificultades y, siempre, acometen situaciones que extrañan dificultades en función de las cuales se establecen la visión y la planificación estratégica; 4) en los procesos de implementación de cambios e innovaciones educativas se debe contar tanto con las aportaciones de los grupos como de los miembros individuales de los mismos que se manifiesten más dispuestos a la participación y a la creatividad; 5) las soluciones adoptadas deben eludir los dos extremos opuestos del centralismo y la descentralización a ultranza; 6) la relación con el contexto es determinante en la implantación de innovaciones; 7) hemos de asumir como presupuesto esencial que el cambio es producto derivado de la acción de personas: cada una de las que participan en la escuela es un potencial agente o un posible freno para el cambio.

## CAPÍTULO 3:

### CONTEXTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En este capítulo se pretende presentar el contexto en el cual se desarrolló la investigación y se propone la aportación que busca dar información a las debilidades y oportunidades encontradas en cada una de los directores.

Se describe cada una de las instituciones donde están involucrados cada uno de los directores de las escuelas primarias ubicadas en Ciudad Juárez, Chihuahua México.

#### **Institución 1**

La escuela primaria modelo está localizada en el municipio de Ciudad Juárez. Cuenta con una superficie aproximada de 4,500 metros cuadrados y se encuentra rodeada por una colonia que tiene más de 20 años y dos nuevos fraccionamientos de no más de 5 años. La primera colonia pertenece a una clase media baja y el 20 % de los alumnos inscritos provienen de ella; el otro 80 % se complementa con los fraccionamientos descritos anteriormente y son personas de clase media alta, que puede considerarse como población flotante, ya que la mayoría trabaja en la industria y es común que estén por periodos de 3 a 5 años.

El director lleva 5 años en el puesto y en este tiempo se ha dedicado a mejorar la escuela, al grado que en los últimos tres años han sido seleccionados alumnos destacados de 6to. grado para visitar al presidente de la República de los Estados Unidos Mexicanos.

La escuela esta formada por 8 grupos de trabajo que dan un total de 318 alumnos, que se encuentran distribuidos por 2 grupos de 1er. año, 2 grupos de 2do. año y de 3ero al 6to. año sólo hay un grupo.

Las instalaciones están formadas por una biblioteca, centro de cómputo que es pagado por la sociedad de padres y extensas instalaciones que incluyen canchas de fútbol y basketball, áreas verdes y gradas que son utilizadas para los eventos cívicos y deportivos.

Además de lo expuesto anteriormente, existe una cooperativa que les permite solventar los gastos de la escuela que no entran en el presupuesto del gobierno, como el mantenimiento a los baños de la institución y la pintura exterior del inmueble.

## **Institución 2**

La segunda escuela modelo que se presenta, está localizada en uno de los principales parques industriales de Ciudad Juárez. Tiene aproximadamente 2,200 metros cuadrados de extensión. El centro escolar tiene más de 70 años en la ciudad y el 85 % de la población de esta institución son hijos de empleados que trabajan en la industria maquiladora y el resto de algunas familias de fraccionamientos cercanos.

El director de la institución lleva 6 años guiando la institución, con una gestión difícil, ya que por el momento se han presentado bajas considerables de alumnos en la escuela y cambios en el personal docente.

La institución cuenta con biblioteca, cooperativa, baños, dirección y en sus espacios hay jardines y canchas de basketball, así como un pequeño salón de actos donde pueden hacer sus actividades cívicas y culturales.

El total de alumnos es de 342 los cuáles están integrados en 8 grupos y están distribuidos 2 grupos para 1er. año y 2 grupos para 2do. año, de 3ero. a 6to sólo hay un grupo.

### **Institución 3**

La última escuela modelo esta enclavada en el valle de Ciudad Juárez, donde la rodean dos colonias de clase baja de más de 20 años y tres nuevos fraccionamientos de clase media alta. Su extensión territorial es de aproximadamente 3,600 metros cuadrados en los cuales se puede apreciar una gran extensión de campos deportivos y una cancha deportiva que incluye el campo para jugar fútbol soccer.

Las instalaciones son complementadas con los baños para los alumnos, dirección y su respectiva sala de juntas, además de contar con biblioteca, cafetería y 12 grupos en los que se atiende a una población de 390 alumnos.

El profesor encargado de la dirección lleva 8 años como director de la escuela y tiene una buena disposición para mejorar las actividades escolares que lleven a tener los mejores egresados.

La población de está institución en un 65 % está conformada por personas procedentes de las colonias fundadoras de la escuela y el resto de tres nuevos

fraccionamientos con menos de 3 años de antigüedad, cuyas familias trabajan en la industria maquiladora.



## CAPÍTULO 4:

### METODOLOGÍA

Para iniciar el proyecto de investigación, fue necesario seleccionar los instrumentos adecuados para realizar la recopilación de datos. Para recolectar la información de forma directa entre varias personas o un grupo de personas, se eligió la entrevista para los directores de las tres instituciones y el cuestionario para los alumnos, padres de familia y maestros.

Ballesteros & Carboles (1995) menciona que el cuestionario en la investigación tiene la finalidad de recopilar la opinión o las características del director. Como en cualquier tipo de investigación, raramente se estudia toda la población, y en lugar de eso, se selecciona una muestra de alumnos, padres de familia y maestros.

También se llevó la bitácora como ayuda que permitió acopiar datos para el análisis en la investigación, como los eventos o situaciones de la realidad observada.

#### **Entrevista con el Director de la Institución**

El primer paso fue la visita de presentación con el director de la escuela, en la que se le explicó el alcance de la investigación de tesis que se habría de realizar en su institución, y se le solicitó una próxima cita para iniciar con el trabajo.

En la segunda visita se explicó que habría la necesidad de disponer alrededor de 1 hora con 50 minutos de su tiempo para la entrevista y se le mencionó que el tema sería su escuela y su rol como líder. Además se le explicó que por necesidades de la entrevista, se debía programar un espacio de tiempo sin interrupciones.

En cada una de las entrevistas se anticipó la llegada minutos antes de la cita para ofrecer al entrevistado el valor de la responsabilidad y seriedad al estudio. También se le solicitaba que estuviera en un lugar cómodo, con temperatura, ventilación y luz adecuadas (para la escuela 1 y 2 fue en la dirección y la escuela 3 al aire libre). Como punto final se le aseguraba que la información sería confidencial.

En la tercera visita se inició con la entrevista. Antes de realizarla, se le solicitó permiso al director para grabar la entrevista en audio e iniciar con las preguntas (Anexo A). Se respetó el tiempo asignado para la entrevista y se le mostró el agradecimiento al terminar con la misma; se le avisó que compartiría resultados del estudio con él cuando se hubiera terminado.

### **Encuesta de Maestros de la Institución.**

Como en cualquier tipo de investigación, no se estudió a toda la población sino que se seleccionó una muestra de personas que la representan; de las respuestas obtenidas se infieren las características de la población de la cual forman parte. En este aspecto se recomienda que el investigador se asegure de que los sujetos elegidos poseen la información que se necesita (Fraenkel, 1993).

Por recomendación de cada uno de los directores de las escuelas, la encuesta de Maestros se realizó durante el receso de los alumnos y se les hizo la invitación para que pasaran a un salón y que escucharan las indicaciones para contestarla (Anexo B):

1. Es importante contestar rápidamente, con la respuesta que le viene a la mente al leer la pregunta.

2. No dedique demasiado tiempo a cada pregunta.
3. Por favor, sea honesto al contestar.
4. Las respuestas serán confidenciales.
5. Gracias por su apoyo con esta investigación.

Los grupos de maestros estuvieron conformados de la siguiente manera:

1. Escuela 1 se aplicaron 10 encuestas.
2. Escuela 2 se aplicaron 8 encuestas
3. Escuela 3 se aplicaron 15 encuestas

#### **Encuesta a Padres de Familia.**

En el caso de los padres de familia, se acordó realizar la aplicación de la encuesta en una reunión con ellos; se inició con una breve plática de la escuela y del liderazgo del director y, de la misma forma que en la encuesta para maestros, subdirectores y supervisores, se seleccionó a 8 padres de familia que fueron llevados a la biblioteca, en donde recibieron las instrucciones para contestarla (Anexo C):

1. Es importante contestar rápidamente, con la respuesta que le viene a la mente al leer la pregunta.
2. No dedique demasiado tiempo a cada pregunta.
3. Por favor, sea honesto al contestar.
4. Las respuestas serán confidenciales.
5. Gracias por su apoyo con esta investigación.

Para las tres escuelas se seleccionó el mismo número de padres de familia para contestar la encuesta, sin tomar en cuenta la edad, sexo o formación académica.

### **Encuesta a los Alumnos de la Institución.**

Para los alumnos fue un poco difícil coordinar la hora en la que podrían realizar la encuesta (Anexo D), pero después de un acuerdo con el director y los maestros se decidió que fuera después del receso. En las tres escuelas donde se aplicó la encuesta se utilizó el mismo método.

Se seleccionó en forma aleatoria a 7 alumnos de quinto grado y 8 alumnos de sexto grado; para las tres escuelas se realizó el mismo ejercicio. Fueron llevados a la biblioteca y se les comentó el motivo de estar participando en esta encuesta. A cada una de las preguntas se le realizó primeramente la lectura de la pregunta en voz alta para que quedara claro el enfoque que llevaba y, al igual que en las encuestas anteriores, se les dieron las instrucciones ya descritas en los puntos previos.

### **Bitácora como Técnica de Acopio de Datos.**

Se decidió llevar una bitácora como técnica que permite acopiar datos para el análisis en la investigación, que finalmente sirvió como un registro detallado de los hechos, eventos o situaciones de lo observado en cada uno de los ejercicios expuestos anteriormente.

## CAPÍTULO 5:

### RESULTADOS

Elizondo (2001), nos comenta que hoy en día, los directivos de las instituciones educativas se enfrentan a cada vez mayores exigencias, provenientes ya sea de autoridades gubernamentales, sectores patronales o las familias.

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos de la investigación realizada a cada una de las instituciones, como son: la entrevista al director, encuesta, encuesta de maestros, encuesta padres de familia y encuesta a los alumnos.

#### **Institución 1**

Al ingresar a las instalaciones, se percibe un clima organizacional tranquilo y bien distribuido. Tanto el director, maestros, alumnos y padres de familia, estuvieron en la mejor disposición para cooperar en la investigación.

#### *Entrevista con el Director.*

De acuerdo a la entrevista que se le realizó al director, explicó que la función más importante dentro de la escuela es académica. Sin embargo hay actividades de carácter burocrático que le absorben mucho tiempo y que él piensa que se deberían de omitir.

La mayor cantidad de tiempo la dedica a llenar papeles que le piden en la Secretaría de Educación; este período lo distrae del cuidado de la institución y los programas académicos, además de los asuntos importantes con la sociedad de padres y con la comunidad.

Para el director sería importante que su trabajo se desarrollara más en los salones de clase, mediante visitas a los grupos problema, además de hacer una planeación que les permita el desarrollo académico de sus maestros, por ejemplo en cursos de actualización.

El director se visualiza como un líder comprensivo, abierto, sensible, solidario y respetuoso, que permite que los maestros y padres de familia se acerquen y confíen en él. En términos de formación profesional conoce los planes y programas, técnicas de enseñanza y tiene nociones de administración y gestión escolar.

Para él, los retos más grandes son:

1. Que los alumnos y maestros cumplan con los propósitos que establecen los planes y programas educativos.
2. Que al final de seis años se logre que los alumnos tengan habilidades de comunicación para escribir y sintetizar, además de gusto para la lectura, razonamiento lógico y matemático.
3. Atender a los alumnos con eficacia y eficiencia para evitar la deserción. Para ello, las estrategias principales son:
  1. Tener mucha comunicación con los padres de familia, alumnos y el personal de la institución.
  2. El hecho de delegar la responsabilidad a los compañeros, permite hacer lo que se están planteando.

Actualmente cuenta con el apoyo de las maestras de sexto grado, porque cuando él se encuentra fuera, siempre deja como responsable a una de ellas con buenos resultados,

ya que sus compañeros se sienten comprometidos con las decisiones que se tomen en esos momentos.

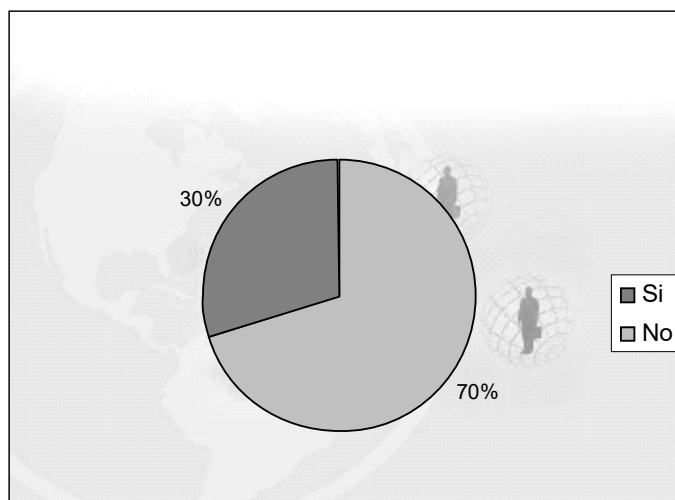
El director se siente muy satisfecho con el trabajo que ha desarrollado en esta escuela y más porque cuenta con el apoyo de los maestros y padres de familia. Las reuniones que tiene con ellos mensualmente, reflejan el trabajo en equipo que han diseñado para el beneficio de la escuela.

Por el momento no hay contacto con la comunidad, sino que todo se hace con la ayuda de la sociedad de padres, los cuales desarrollan actividades a lo largo del ciclo escolar, que les permite absorber los gastos de mantenimiento y seguridad de la escuela.

#### *Resultados de Encuesta de Maestros.*

El director de la escuela dedica el tiempo a revisar los salones, las instalaciones y atender a las visitas que llegan a la escuela, así como salir a entregar la papelería o la nómina de la escuela, esta es la percepción de la mayoría de los maestros.

Para el 70% del personal de la escuela, el director es un líder (figura 1), ya que los guía, dirige y encamina para realizar las metas deseadas. Los que no lo consideran líder, sostienen que no aplica el reglamento para todos, que tiene preferencias, que no tiene sentido común y que no tiene madera de líder.



*Figura 1.* Porcentaje de maestros que considera al director como un líder.

Sus características personales y profesionales son de una persona humana, dedicada, entregada, organizada, capacitada y que tiene visión educativa. El dialogo, opinión y sugerencias son parte de su estrategia con el grupo de maestros, así como el otorgamiento de la oportunidad de tener la libertad para trabajar.

Con respecto a los padres de familia, tiene un estrecho contacto con ellos y los involucra en las actividades de la escuela, en las necesidades materiales y está en comunicación cuando los alumnos faltan para saber el motivo de la ausencia.

#### *Resultados de Encuesta de Padres de Familia.*

Los padres de familia describen al director como una persona noble, justa, atenta y comunicativa. El 100 % opinan que es un líder, porque propone buenos proyectos y toma el control cuando hay problemas en la escuela.

En cuanto a lo que hace el Director y a qué le dedica su tiempo, los padres de familia coinciden que su trabajo lo realiza bien organizando la escuela y cumpliendo con



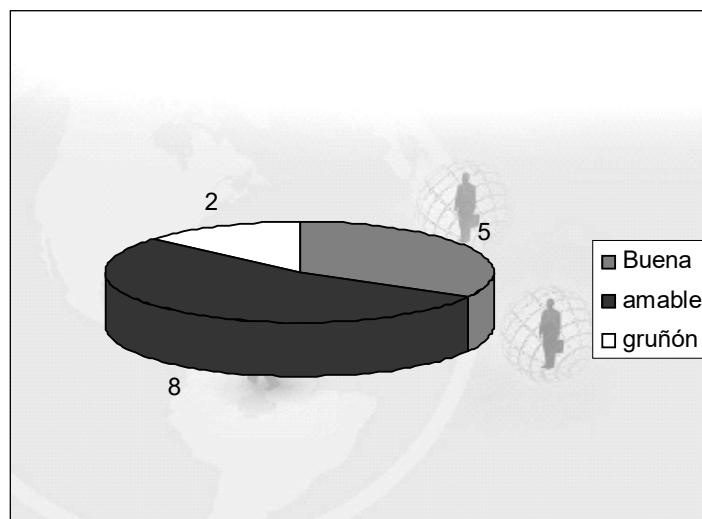
las normas de calidad y disciplina que tiene la escuela. Algunos padres de familia comentan que una parte del tiempo lo dedica a fumigar la escuela.

Tiene presencia en la escuela y mucha comunicación, ha impactado con los cambios que ha realizado, como el detalle de recibir a los alumnos todos los días en la puerta de entrada y para ellos es el director ideal, ya que desde que se encuentra al mando de la escuela, se ha elevado el nivel educativo y las instalaciones.

#### *Resultados de Encuesta de Alumnos.*

De los resultados del cuestionario que se aplicó a los 15 alumnos de la institución acerca del director, se obtuvieron los siguientes resultados:

Los alumnos, lo describen como una persona buena, amable pero a veces gruñón, en la siguiente gráfica (figura 2), mostramos los resultados.



*Figura 2.* Opinión de los alumnos de como describen al director.

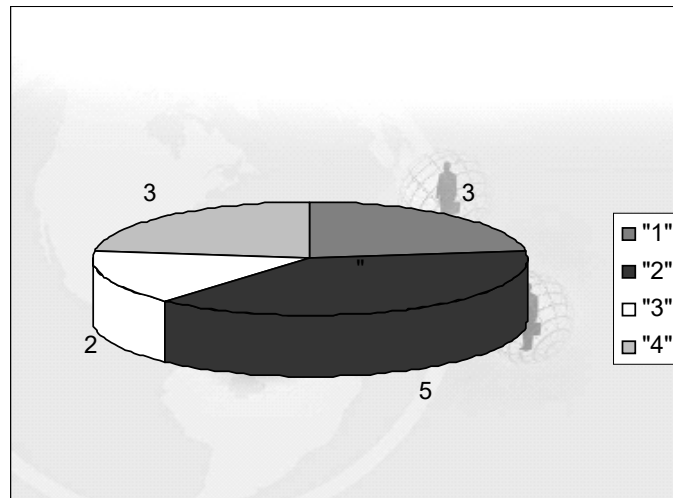
En cuanto al rol que juega el director y que hace, los alumnos mencionaron que visita los grupos y revisa si todo está bien, contando a los alumnos que faltaron a clase y cuando falta algún maestro se dedica a dar la clase.

El director de la escuela tiene un contacto estrecho con los alumnos, los alienta a seguir adelante en sus estudios y les da consejos y ayuda en sus clases. Siempre que visita los salones les menciona que deben portarse bien.

Los alumnos coincidieron que el director tiene juntas seguidas con sus papás para platicar de la escuela y como andan en sus estudios. Para los estudiantes el director ideal se dividió en las siguientes opiniones:

1. El que se encarga de todos los alumnos.
2. El es juguetón y alegre.
3. El que dirige la escuela bien.
4. El que se preocupe por los alumnos.
5. Este director es el ideal.
6. El que da animo a seguir en la escuela.
7. El que es listo

En la figura 3 se puede apreciar el número de expresiones que se repitieron y los resultados fueron las siguientes:



*Figura 3.* Expresiones que más se repitieron.

Para la última pregunta, aunque en un principio hubo confusión con los conceptos, contestaron que la diferencia entre un administrador y un líder, es que el líder es como un jefe, guía, responsable y el administrador es el que revisa los trabajos que se hacen en la escuela.

## **Institución 2**

En esta institución no se observó resistencia a la investigación y se siente un clima organizacional muy bueno, de cooperación y participación para mejorar en lo que respecta a su trabajo y a la institución.

### *Entrevista con el Director.*

El director de esta escuela, explicó en la entrevista que su función más importante dentro de la institución es totalmente educativa, pero desgraciadamente la mayor parte del tiempo lo dedica a cuestiones administrativas, como llenar reportes, papelería oficial y asistir a juntas oficiales de gobierno.

Al director de esta institución académica, le gustaría visitar más seguido los grupos e inclusive dar clases en el grupo, ya que es una de las actividades que mas extraña y a veces le entra la nostalgia por no estar al frente de un grupo. Cuando falta un maestro, es la oportunidad de hacerlo y en verdad lo disfruta mucho, por estar al contacto con los alumnos.

Se visualiza como un ser honesto, que demuestra confianza hacía los alumnos, maestros y padres de familia. Le gusta involucrarse en todos los procesos y actividades de la escuela, desde la limpieza misma hasta eventos para recaudar fondos para cubrir las necesidades de la escuela.

La preparación profesional que ha tenido para ser director interino por un tiempo, le dio experiencia para entender la administración escolar, los planes de trabajo y técnicas nuevas de aprendizaje.

Sus retos más importantes son:

1. Continuar con el crecimiento educativo
2. Cubrir con los programas educativos
3. Qué los maestros cumplan con su trabajo y sean participes del crecimiento de sus alumnos, por medio de la constante preparación.

Sus estrategias:

1. Tener mucha comunicación con los maestros y padres de familia.
2. Estar pendiente de los problemas de la escuela
3. Cuidar a los alumnos en su formación escolar y personal.

Cuando hay necesidad de dejar un responsable en la dirección, encarga a la persona que tenga más experiencia o más años en la escuela, ya que le hace sentir que esta comprometido con la escuela y en caso de que no esté esta persona, le dice a quien esté de guardia (maestro encargado de abrir la puerta y cerrar la escuela).

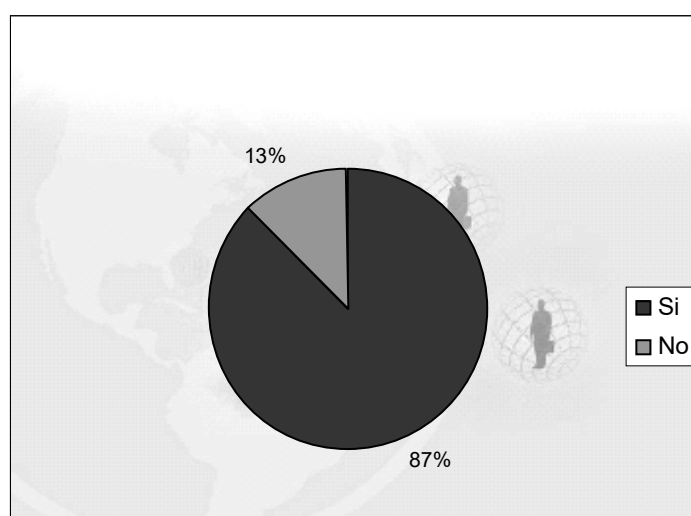
El director se siente contento por los logros obtenidos en la escuela y gran parte de eso se lo debe a la excelente coordinación y comunicación que tiene con los padres de familia. Procura tener juntas con la sociedad de padres, cada viernes para ver los avances de las actividades extra académicas, así como el mantenimiento de la escuela y programas deportivos y culturales.

No hay un contacto formal con patrocinadores, maquiladoras, ni club social, sino que solamente se trabaja con el apoyo incondicional de la sociedad de padres y maestros de la institución.

#### *Resultados de Encuesta de Maestros.*

La percepción que tienen los maestros de este director, es que su tiempo lo organiza muy bien, ya que tiene tiempo para atender a los maestros, alumnos y padres de familia, así como las visitas que llegan a la escuela y las salidas que tiene que hacer con motivo de la entrega de papelería administrativa.

Los maestros de esta institución, consideran al director como la persona que los representa y busca el buen funcionamiento, bienestar de la escuela y las personas involucradas a la misma, el 87 % consideran que es un líder efectivo, el resto piensa que aun le falta para ser un buen líder, ya que muchas veces se deja llevar por las apariencias (figura 4).



*Figura 4.* Porcentaje de maestros que considera al director como un líder.

Las características personales que describen al director son: persona responsable, dedicada, flexible, humanitaria, honrada, amigable, que motiva y guía el buen funcionamiento de la escuela y en cuanto a las características profesionales, es que es muy dedicado, organizado y responsable, que entran en la definición que dieron como líder educativo.

Tiene proyectos a corto plazo, gestionar con ayuda de la sociedad de padres para equipar a la escuela de recursos materiales, tales como la construcción de un domo, copiadora y computadoras, que servirían para impactar a los nuevos alumnos y mejorar la calidad académica.

Una de las estrategias que el director utiliza, es que permite la participación de todos los que integran la escuela, delega responsabilidades, como por ejemplo el cuidado de los árboles y áreas verdes. Además se involucra en todas las actividades académicas y culturales de la institución.

La mayoría del personal esta convencida de que al director le gusta su trabajo y lo disfruta y proporciona a todo el personal, facilidad en su trabajo para que se sienta conforme con lo que esta haciendo, además con su ejemplo hace que los maestros tomen mas a conciencia el valor de la responsabilidad.

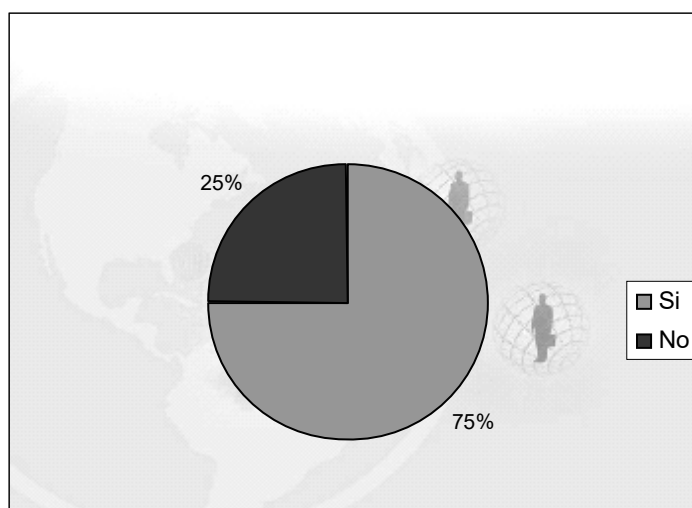
El contacto con los alumnos, maestros y padres de familia es de cordialidad, respeto y mucha confianza. El servicio es una de las cualidades que mas lo destaca dentro de la institución, así como la alegría de pertenecer a esta escuela y sentirse satisfecho por los resultados de cada generación que sale para enfrentarse a la siguiente preparación académica.

#### *Resultados de Encuesta de Padres de Familia.*

El grupo de padre de familia de esta escuela, ven al director como a una persona con actitud de superación, entusiasta y con carácter emprendedor, además de ser una persona honesta, que apoya en todos los sentidos los proyectos de la escuela.

El director es la persona ideal para la escuela, ya que con frecuencia tiene reuniones para los eventos y actividades que realizan a beneficio de la escuela, además de involucrarse en dar cuidados de mantenimiento de la escuela y desarrollar los programas educativos.

El 75 % consideran al director un líder (figura 5) y orientador para sus hijos.



*Figura 5.* Porcentaje de padres de familia que consideran al director como un líder.

La percepción de lo que hace el director dentro de la escuela es que el mayor tiempo la pasa supervisando el funcionamiento del plantel, a los asuntos de los niños y padres de familia, para buscar el mayor beneficio para la institución.

Comúnmente invita a los padres a cooperar con las actividades que se realizan y esto hace que la relación entre director-padre de familia sea muy estrecha. Con los alumnos platica y escucha sus problemas, así como también los logros que han obtenido por los concursos de calidad académica.

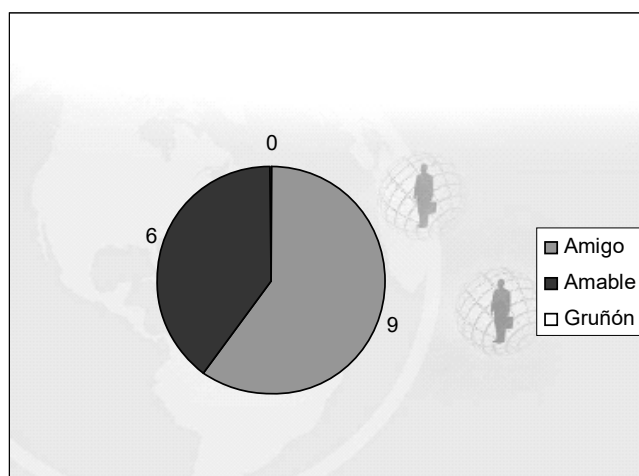


Esto ha tenido gran impacto en la escuela y sobre todo en la comunidad, ya que es más frecuente que los padres de familia quieran tener a sus hijos en la escuela por la calidad académica que ofrece la institución.

Los padres de familia piensan que el director es le ideal para que siga funcionando la escuela como hasta hora, ya que reúne todos los requisitos expuestos anteriormente en los comentarios.

#### *Resultados de Encuesta de Alumnos.*

Los alumnos lo consideran un amigo, porque siempre les da consejos y les pone mucha atención. En la figura 6 se muestra como lo describen los alumnos que fueron seleccionados para contestar el cuestionario.



*Figura 6.* Opinión de los alumnos de como describen al director.

Ellos dicen que está pendiente de que todos los alumnos estén dentro de su salón de clases. Evita las aglomeraciones a la hora de receso cuando están en la línea y los ha enseñado a formarse y estar con respeto hasta que les llegue el turno.

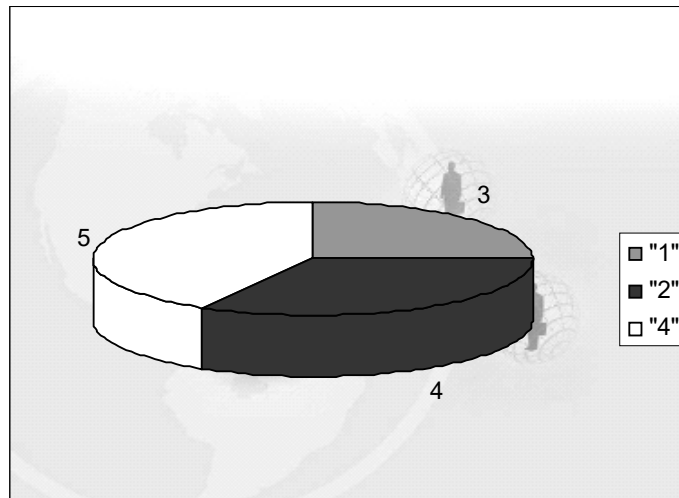
El contacto con los alumnos es muy bueno y de amigos, por lo que los consideran un líder, ya que sienten una gran confianza y respeto, igual que los maestros y padres de familia. Todos los días entra a los salones para desearles buen día y que “le echen muchas ganas”.

Los alumnos coincidieron que el director tiene reuniones cada semana con sus papás para platicar de la escuela y como andan en sus estudios, además de hacerlos partícipes de las actividades que se realizan en la institución.

Para los estudiantes, el director ideal tiene las siguientes características:

1. El que es respetuoso.
2. El que es amigo.
3. El que es responsable.
4. El que dirige bien la escuela.
5. El que nos felicita.
6. El que es exigente.

En la siguiente gráfica (figura 7), se muestra las expresiones que más se repitieron.



*Figura 7. Expresiones que más se repitieron.*

### **Institución 3**

En esta última institución, el clima organizacional se siente tenso, no hay mucha disposición de los maestros y hay rechazo a la investigación. Lo anterior es más notorio entre los maestros experimentados que tienen más años dentro de la institución.

Los padres de familia están un poco resistentes y no tienen interés en participar en el estudio; en cuanto a los alumnos, da la impresión de que no están a gusto en su institución.

#### *Entrevista con el Director.*

La función más importante de este director es totalmente educativa, revisar que la planeación académica se lleve a cabo, además de estar pendiente del trabajo que se realiza en cada grupo.

Las cuestiones administrativas las delega al subdirector de la escuela. Algunas veces firma documentos oficiales o papelería oficial, además de asistir a juntas oficiales de gobierno, que por lo regular son cada semana.

A él le gustaría que el trabajo fuera más dedicado a la escuela, ya que a veces no tiene la oportunidad de hablar con los maestros o padres de familia para ver qué es lo bueno y malo que hay en la escuela, así como planear la capacitación para los maestros jóvenes o los que están en una sustitución.

Se visualiza como una persona respetuosa, alegre y que convive con sus alumnos, maestros y padres de familia. Le gusta motivar al personal y se involucra en las actividades de la escuela, como las cívicas y de fin de curso.

Sus retos más importantes son:

1. Avanzar en los programas educativos
2. Qué los maestros se responsabilicen de su trabajo
3. Qué padres de familia participen en el crecimiento de la escuela.

Sus estrategias:

1. Tener mucha comunicación con los alumnos, padres de familia y maestros
2. Delegar responsabilidades
3. Ser una persona flexible

Los años de experiencia le han enseñado que debe dejar fluir el trabajo de sus maestros, dándoles oportunidad de equivocarse y reaccionar a sus errores, entiende lo que es gestión escolar, pero le gusta más estar pendiente de la calidad académica. Las cuestiones administrativas se las delega al subdirector.

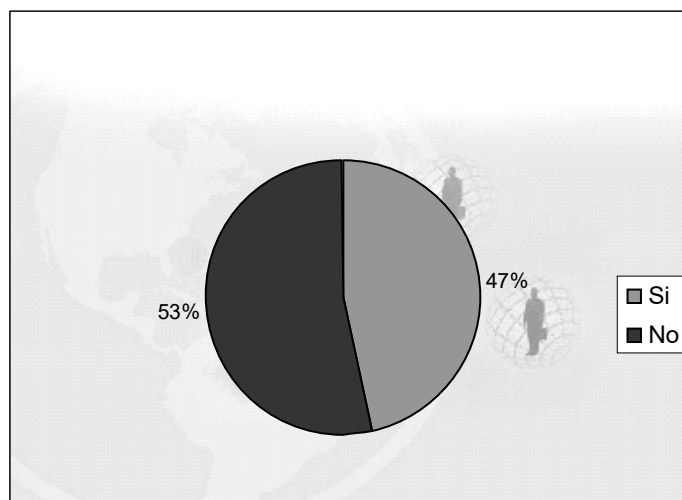
Por el momento se siente muy satisfecho, pero aun sabe que hay muchas cosas por hacer, por ejemplo; desarrollar un proyecto que tiene con el municipio para poner un estadio (enseñada de la escuela) que pueda ser utilizado por la comunidad, pero también por los alumnos.

Con respecto al contacto con la comunidad es nula, solamente tienen contacto con la SEP (Secretaría de Educación Pública) y el gobierno. Todas las necesidades de la escuela se cubren con actividades de la escuela.

#### *Resultados de Encuesta de Maestros.*

Los maestros de esta institución, consideran al director como la persona que los representa y busca el buen funcionamiento, bienestar de la escuela y las personas involucradas a al misma. Permite la participación de todos los que integran la escuela, delega responsabilidades, como por ejemplo el cuidado de los árboles y áreas verdes.

A pesar de involucrarse en todas las actividades académicas y culturales de la institución, el 53 % de los maestros que trabajan en esta escuela coinciden que el director no es un líder (figura 8), porque no se preocupa por sugerir las mejores técnicas de enseñanza aprendizaje y no motiva a los maestros para su función; además siempre esta solo, los maestros no tienen contacto con él, porque prefieren al subdirector.



*Figura 8.* Porcentaje de maestros que considera al director como un líder.

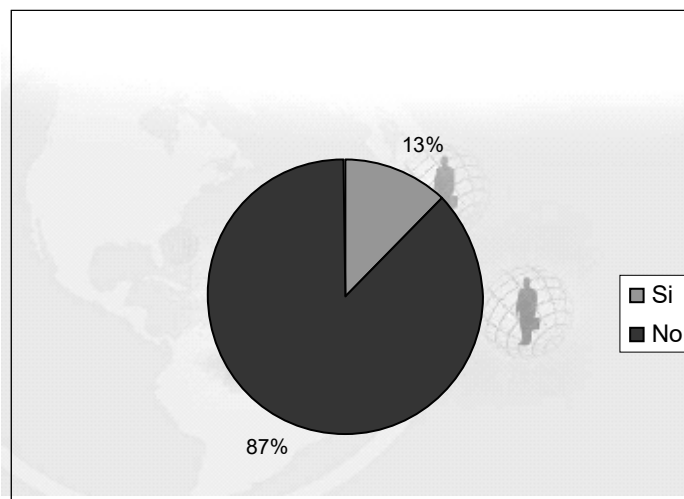
Aunque lo consideran una persona amable, comprensiva y con calidad humana, en ocasiones lo visualizan como una persona hipócrita, voluble y sin autoridad para exigir el trabajo, porque perciben que tiene muchas preferencias personales. No suele delegar funciones y no acepta sus errores.

Por lo general se refugia en los salones para no enfrentar los problemas con los padres de familia y los maestros. No hay control en las ausencias de los maestros y se abusa de los permisos con frecuencia para quedar bien con los maestros.

Con los alumnos tiene mucho contacto, lo cual no funciona igual con los padres de familia. A pesar de todo, les da libertad de trabajo a los maestros. Para muchos sería bueno que le echara más ganas, ya que se le ve cansado y sin aspiraciones para mejorar la calidad académica.

*Resultados de Encuesta de Padres de Familia.*

Para los padres de familia, el 87 % consideran que el director no es un líder (figura 9), sino una persona que le delega responsabilidades al subdirector; piensan que es momento de jubilarse para que llegue la persona ideal para la escuela. No tiene reuniones frecuentes con los padres de familia, sino que por lo regular se realizan con el subdirector de la escuela; frecuentemente reporta que está en una comisión o en juntas externas.

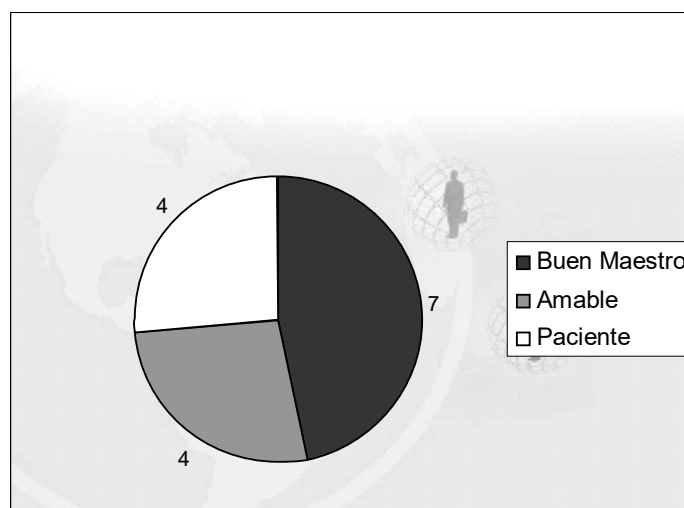


*Figura 9 . Porcentaje de padres de familia que consideran al director como un líder.*

En cuanto a la presencia en la escuela es ocasional, aun así lo consideran como una persona preparada, respetuosa y humana.

### *Resultados de Encuesta de Alumnos.*

Los alumnos lo consideran un buen maestro, con frecuencia está con ellos impartiendo clases o dándoles consejos, además de que pone atención a sus necesidades. La figura 10 muestra cómo lo describen los alumnos que contestaron la encuesta.



*Figura 10.* Opinión de los alumnos de como describen al director.

Una de las actividades que siempre hace es visitar los salones para revisar que todos los alumnos estén dentro de los mismos con sus maestros; si falta alguno se dedica a dar la clase.

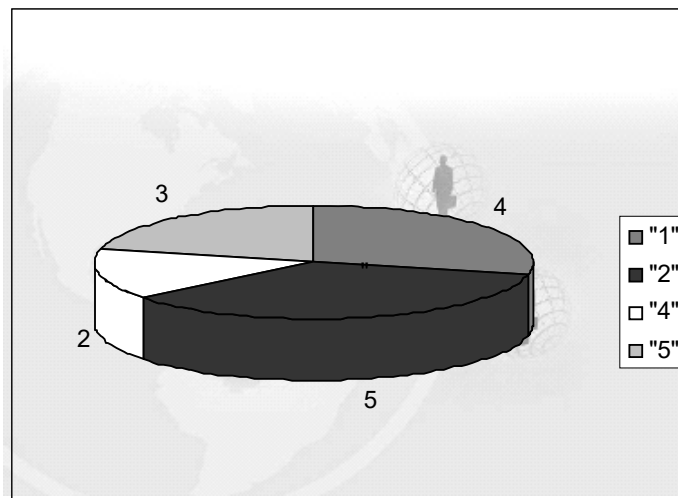
El contacto con los alumnos es muy bueno ya que tiene una actitud positiva y siempre los alienta a seguir adelante. Los alumnos coincidieron en que cada mes tienen junta con los padres de familia o en que si es necesario se convoca a una junta urgente.



En el caso de esta escuela, los alumnos expresaron que para ellos el director ideal es:

1. El que es amable
2. El que es respetuoso
3. El que es dedicado
4. El que es trabajador
5. El que da su ejemplo

Como en las anteriores instituciones se muestra la siguiente gráfica (figura 11), donde se visualizan las expresiones que más se repitieron.



*Figura 11.* Expresiones que más se repitieron.

## CAPÍTULO 6:

### ANÁLISIS DE LAS 3 ESCUELAS

De las escuelas en que se realizó la investigación, en la institución 1 y en la 2 no hubo ningún tipo de problema para la aplicación de las encuestas y la entrevista con el director, ya que los directores expresaron su interés por saber en que nivel de liderazgo los consideran los maestros, padres de familia y alumnos. De igual manera les interesó encontrar las áreas de oportunidad de mejora en su institución. Esto tiene que ver con lo que dice Warren Bennis (citado en Boyett & Boyett, 1999) en relación con que un buen líder debe tener visión, pasión por su vocación, integridad y contar con la confianza de las personas involucradas en la institución para lograr la efectividad académica y administrativa.

En cambio, en la institución 3 se notó una resistencia para colaborar por parte de los maestros, debido a que anteriormente se han realizado otros estudios que no han tenido mayor trascendencia en la institución. Por lo anterior, consideran que es tiempo perdido involucrarse en estas actividades; además de no existe una buena relación maestro-director por factores internos y externos en el centro escolar; también tienen el temor de ser expuestos o criticados a partir de la información que expresan. Lo anterior se apoya en lo citado por Martín (2001), cuando menciona que el cambio representa una amenaza a la forma tradicional en que las personas realizan sus actividades, lo que desemboca en incomodidad y apatía.

Para los padres de familia también prevalece la misma situación, ya que se muestran ajenos e indiferentes a lo que sucede en el entorno escolar y no muestran

interés por involucrarse más allá de la relación padre-maestro y tampoco el personal realiza esfuerzos por estrechar los lazos de comunicación y convivencia. De acuerdo con Martín (2001), para vencer tales obstáculos en el proceso de cambio, se debe tener en cuenta que éste no puede ser dirigido ni impuesto, tan sólo liderado y que además todos los involucrados deben de asumir un cambio personal, para luego promover un cambio general tanto en las actitudes como en el desempeño mismo.

Curiosamente en la entrevista, el director tuvo excelente disposición de cooperar, mientras que se percibió cierto rechazo del personal docente hacía el directivo y una tensión en el clima organizacional. Por lo anterior, esta investigación podría evidenciar aspectos que le ayuden al director a mejorar su desempeño personal y profesional. Van (citado por Burke, 1992) afirma que la movilización hacía un cambio se da en los aspectos de actitud y de conducta, partiendo de la apropiación y compromiso de cada una de las partes incluyentes, que deben estar convencidos de la necesidad del cambio para lograr el mejoramiento; esto significa que debe haber disposición y capacidad para trabajar en forma colaborativa en el logro de un fin.

De acuerdo con los cuestionarios aplicados y la observación, se detectó que los directores de la institución 1 e institución 2, están más dedicados a las cuestiones administrativas y han dejado de lado el aspecto académico. Lo anterior ocurre por la carga exagerada de papeleo, trámites burocráticos y resolución de conflictos que tienen que ser cubiertos por la disposición de las autoridades. Con ello resulta casi imposible dedicar tiempo al trabajo académico y de actualización. De esta forma, se considera que, como menciona Elizondo (2001), en la actualidad el perfil de los directivos se ha

desorientado, ya que sus responsabilidades son innumerables y confusas, pero además de esto al directivo le corresponde resolver los conflictos que tiene que ver directa e indirectamente con la institución.

Por el contrario el director de la institución 3 a menudo se dedica a dar soporte a los maestros en sus actividades, ya que delega responsabilidades en el subdirector de la institución y se apoya en él para la realización de las actividades administrativas y resolución de conflictos. De esa forma, él puede dedicarse a apoyar académicamente a su personal docente. En la misma línea Elizondo (2001) propone que para enfrentar el reto de la administración y organización de las instituciones, se necesita delegar funciones tanto para cuestiones administrativas como pedagógicas, además de las normativas y directivas.

Los tres directores están de acuerdo en que sus retos son cumplir con los programas educativos y que los maestros deben comprometerse a participar en el crecimiento de la escuela, pero desgraciadamente gran parte de su tiempo se les va en situaciones administrativas que tienen que acatar por las mismas políticas educativas. Esto va muy de acuerdo con lo expresado por González (2003) que indica los factores que contribuyen a los cambios sobre la dirección como de índole política, cultural, económica, además del cambio notable en el concepto del director y sus funciones.

Para el director de la institución 2, lo más importante es qué al final de seis años se logre que los alumnos tengan habilidades de comunicación, para escribir, para sintetizar, gusto para la lectura, razonamiento lógico y matemático. Para él se debe atender a los alumnos con eficacia y eficiencia, para evitar la deserción. Por lo anterior De Vicente

(2001) clarifica que para contribuir a la calidad del programa educativo, es importante que exista conocimiento y compromiso, tanto en las normas legales y éticas, así como el desempeño de la enseñanza. Además, la misión del director no sólo es ser el responsable de proporcionar supervisión de alta calidad, sino también asegurar el trato efectivo y el interés para evitar la deserción de los estudiantes.

En los resultados del cuestionario que se realizó a los maestros, se observó que en las instituciones 1 y 2, el director es considerado un líder dentro de la institución, ya que se sienten guiados por él para realizar las metas que se han propuesto, además de ser la persona ideal que los representa para el buen funcionamiento del centro escolar.

También tiene la disposición para atender a los padres de familia y a los alumnos.

Vinculado a lo anterior, De Vicente (2001) indica que las escuelas necesitan dirigentes que acepten y lideren el cambio, de tal manera que puedan tener una colaboración exitosa en la comunidad y esto hace que ellos se constituyan en la clave para el desarrollo y crecimiento de las escuelas. Aunado a esto se espera que el director muestre el camino a seguir para llegar a una finalidad principal de la escuela, que no es otra que la educación de los alumnos, como lo menciona Martínez (1991).

Para el director de la institución 3, el problema estriba en que más de la mitad del personal no lo considera un líder, porque se le percibe como que no se preocupa por los métodos de enseñanza y aprendizaje, además de tener una mala comunicación con el personal docente; normalmente canaliza los problemas de cualquier índole con el subdirector. Otra de las debilidades es que no se ve que tenga una estrecha relación con los padres de familia, ya que siempre evita cualquier tipo de conflicto y es rechazado por

los mismos. Relacionado con lo anterior tal como lo expone Boyett & Boyett (1999), la diferencia entre los líderes y no líderes, es que los líderes tienen seguidores y aunque existen características comunes en los líderes, no necesariamente son compartidas por los líderes.

Los resultados de las encuestas aplicados a los padres de familia de la institución 3, coinciden con la opinión de los maestros, ya que más de tres cuartas partes de ellos no lo consideran un líder, puesto que lo ven como una persona cansada, renuente y difícil de encontrar en la institución, además de que el contacto directo siempre es con el subdirector del plantel. Sin embargo admiten que es una persona preparada y con valores. De acuerdo a González (2003), este director debe promover un análisis, reflexión y cuestionamiento de la realidad de la vinculación con la institución y sus partes, para que le permita indagar, penetrar y reconocer cuáles son las áreas de oportunidad para el buen funcionamiento de la organización.

A los alumnos se les cuestionó cómo describirían al director, en las instituciones 1 y 2; ellos coinciden en que es una persona amable, en tanto para la institución 3 es buen maestro. También se observó que en la institución 1 consideraran que el director ideal es aquel que *es juguetón y alegre*; para la institución 2 es el que *dirige bien la escuela* y para la institución 3 el que *es respetuoso*.

Por todo lo anteriormente expuesto, es importante recordar que el ser humano es consecuencia de la formación personal, académica y profesional, así como de los valores y experiencias, pues a partir de todos estos aspectos es que se forma la visión propia de lo que es el trabajo. El director es la persona que gestiona, coordina el centro escolar

para el progreso de la institución ; además debe coordinar las tareas y sus funciones de liderazgo. En este caso es imposible que cada uno de los directores sea el 100 % de lo mencionado anteriormente; algunos tienen el deseo de liderar, la disposición de arriesgar y la necesidad de alcanzar las metas como lo explica Boyett & Boyett (1999); por ello hay que establecer la diferencia entre los líderes y los no líderes: los líderes tienen seguidores, que es una de las características que no se cumplió con el director de la institución 3, así como la falta de integración, confianza de los involucrados y saber escuchar a sus subordinados.

## CAPÍTULO 7:

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el desarrollo de toda institución educativa es importante identificar las áreas de oportunidad para el mejoramiento del director de la escuela pública de nivel básico y su relación con la efectividad institucional. Para ello es necesario realizar un diagnóstico del estado actual de dicho director, acerca de las actividades que realiza y sus procesos administrativos, así como de la vinculación con los maestros, alumnos y padres de familia. Con esto se puede contribuir a proyectar la realización de una evaluación en la que se consideren los parámetros con que se confrontarán los resultados que se obtengan, con el fin de iniciar procesos de mejora como líder educativo.

En este proceso de mejora, se debe considerar:

1. Fortalecer los aspectos en que el director hace su trabajo de manera correcta, de tal forma que pueda avanzar a hacerlo de manera excepcional. Tal es el caso de su participación con los grupos de padres de familia, las relaciones director-maestros y director-alumno; si ellas se fortalecen, será más sencillo superar las áreas de oportunidad.
2. El director de la escuela puede, a partir de los resultados obtenidos de la investigación, emprender acciones con el objetivo de mejorar la función como director-líder, que al mismo tiempo le permita responder a las demandas que recaen sobre él.
3. En la misma línea del perfil del director, es conveniente fortalecer de igual manera los aspectos positivos o fuertes de la función directiva, que de acuerdo



con el proyecto son: evitar la generación y reproducción de malos entendidos y libertad para hacer el trabajo como se desea.

4. En este sentido los directivos tendrán que mejorar su labor diaria, pues además es conveniente retomar los resultados del diagnóstico organizacional en el que no fueron considerados buenos líderes, cuando en éstos tiempos se requiere que el líder formal sea más un facilitador y proveedor de tal forma que al directivo le corresponde resolver todos los problemas que tengan que ver directa o indirectamente con la escuela.
5. Todo lo anterior facilitará la construcción de un perfil de liderazgo adecuado para la institución.

Además existen algunas recomendaciones pertinentes que pueden ser consideradas al momento de aplicar un proyecto similar que siga la metodología expuesta aquí.

1. Continuar en la realización del diagnóstico organizacional y el estudio de procesos, ampliando además el número de variables involucradas, de tal manera que se tenga mayor certeza de las funciones a incluir en la evaluación del director.
2. Estudiar la conveniencia de iniciar trabajos de mejora basados en la fase de diagnóstico sin esperar a los resultados de la evaluación.
3. Involucrar de manera importante a los maestros, padres de familia y alumnos del plantel, para que se conviertan en promotores del proceso de evaluación y así promover el proceso entre todos los participantes en la vida de la

institución a través de folletos informativos, reuniones y participación en la construcción de las herramientas a utilizar.

Finalmente, es posible concluir que este proyecto ha cumplido con el cometido de proporcionar información sobre los resultados de los directores en las escuelas, con el propósito de contribuir a la toma de decisiones que lleven a la mejora de la institución, como fuente de trabajo y como proveedora de servicios a la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballesteros, R. F., & Carboles, J. A. (1995). *La entrevista, evaluación conductual*. Madrid, España: Pirámide.
- Boyett, J.H., & Boyett, J.T. (1999) *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración* (B. Trabal, Tran.). Bogotá: Norma.
- Burke, W.B. (1992) *Organization development: a process of learning and changing* (2a ed.). Reading: Addison-Wesley.
- De Vicente, P. S. (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. Bilbao, España: Universidad de Deusto/Ediciones Mensajero.
- Elizondo, A. (2001) *La nueva escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar* (Vol. 7). México: Editorial Paidós.
- Expansión (1994b): *Lo esencial. Dirección de Empresas*, Madrid, España: Euroliber.
- Expansión (1994c): *Lo esencial. Master en Administración y dirección de Empresas*, Madrid, España: Euroliber.
- Fernández, M. (2001). *Educación en tiempos inciertos*. Madrid: Morata
- Fraenkel, J. & Wallen, N. (1993). *How to design and evaluate research in education*. USA: McGraw Hill.
- Fullan, M (1993). *Change forces. Probing the depths of educational reform*. Londres: The Falmer Press.
- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro.
- Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (2003) *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México: Editorial Trillas.
- Gimeno, J. (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: Morata.
- González, M. (2003). *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid, España: Pearson.
- Hodge, B., Anthony, W y Gales, L.M. (1996). *Organization theory: a strategic*

- Approach*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Jiménez, A. (1999). *Evaluación de programas, centros y profesores*. Madrid.
- Lagemann E.C. (1994). *The complexity educational change*. *Teacher College Record*, 96(1). Pp. 1-7.
- Leavitt, H. (1986) *Corporate pathfinders*. Investigación en Dow Jones-Irving, Homewood, III.
- Louis, K. y M.B. Miles (1990). *Improving the urban high school: What Works and why*, Nueva York: Teachers College Press.
- Martín, E. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*  
España: McGraw-Hill
- Martínez, J. (1991): Trabajadores de la enseñanza, curriculum y reforma: entre la autonomía y la proletarización. *Investigación en la Escuela*, 13, 9-21.
- Moorehead y Nediger, *Behaviours of effective principals*, ponencia presentada en la reunión anual de la Canadian Society for Studies in Education, 1989.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman.
- Murillo, F. (1999). *La dirección escolar, análisis e investigación*. Madrid: CIDE
- Murphy, P.J. (1996). *Reinventando la educación*. Barcelona: Paidós
- Schmuck, R. y Runkel, P (1994). *The handbook of organization development in schools and collages*. Prospect Heights: Waveland Press.
- Solana, G. (1991). *Escuelas y calidad de enseñanza*. Barcelona: Paidós.
- Tejada, J. (1998). *Los agentes de la innovación en los centros educativos. Profesores, directivos y asesores*. Malaga: Aljibe.
- Valenzuela, J.R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Van, W. G. (1985). *Making school improvement work. A conceptual guide to practice*. Leuven: Acco.

## ANEXOS

## Apéndice A

### Preguntas para el Director

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

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



Apéndice B  
Encuesta de Maestros

1. ¿A qué le dedica su tiempo? ¿A qué le da prioridad? ¿Estás de acuerdo? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debe estar haciendo?
2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para Usted?
3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?
4. ¿Cuáles son los retos más grandes que tiene el Director o Directora? ¿Cree Usted que esos retos se pueden evitar? ¿Cómo?
5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? ¿Cómo asegura él o ella que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?
7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?
8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? ¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?
9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?

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

## Apéndice C

### Preguntas a Padres de Familia

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

## Apéndice D

### Preguntas a los Alumnos

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