



Universidad virtual

Escuela de Graduados en Educación

La distribución del liderazgo en los centros escolares efectivos: El caso de la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA)

Tesis para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Heriberta Urióstegui Antúnez

Asesor Tutor:

Alicia Vistrain Juárez

Asesor Titular:

Kathryn Singh Wood

Agradecimientos

La realización de este trabajo fue posible gracias a la colaboración y apoyo de varias personas que aportaron su valioso tiempo y enriquecieron el proceso permitiendo a la tutora crecer tanto en lo personal, como en lo profesional. Este agradecimiento se extiende a:

El Mtro. Roberto Eugenio Campuzano Patiño, así como a los coordinadores y cada uno de los docentes que forman parte de la plantilla escolar de la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), que otorgaron todas las facilidades para la realización de este trabajo de campo.

La Dra. Alicia Vistrain Juárez, que con su excelente asesoría, paciencia y tolerancia que apoyó el desarrollo de la investigación y con sus recomendaciones favoreció para que este documento adquiriera el rigor científico y académico que se presenta para la obtención del grado.

La Dra. Kathryn Singh Wood, Directora titular del proyecto de investigación, además que proporcionó la metodología aplicada en el proceso.

De manera especial agradezco a mis hijas Karen, Karla y Fernanda por ser el motor que me motiva a ser mejor cada día, a Roberto por ser mi ángel e inspiración y compartir grandes enseñanzas, a mis padres por ser un muro fundamental en mi vida y a Dios por permitirme concluir una etapa más.

La Distribución del Liderazgo en los Centros Escolares Efectivos

Resumen

En la actualidad el liderazgo distribuido genera cambios en la distribución de responsabilidades en busca de lograr la integración y buen funcionamiento del equipo de trabajo. El presente trabajo es parte de la investigación que se realizó sobre el tema: liderazgo distribuido en los centros escolares efectivos, en la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), ubicada en Zacatepec de Hidalgo, Morelos. Este trabajo sigue la propuesta del estudio de caso con las entrevistas aplicadas a grupos de enfoque donde participaron: el director, los coordinadores (subdirectores) y docentes, que a través de sus respuestas permitió el análisis del liderazgo distribuido y sus posibles beneficios a la comunidad educativa. También se presenta el análisis y conclusiones de la investigación, dando a conocer algunas de las estrategias seguidas por la escuela para desarrollar el liderazgo distribuido, y se muestra cómo se delega este tipo de liderazgo en cada integrante de la comunidad educativa, desde directivos, docentes, personal administrativo y personal de servicios.

Índice

Capítulo I. Planteamiento del Problema	1
Antecedentes de la Investigación.....	2
Reseña Histórica o Referencia Institucional.....	8
Definición o Planteamiento del Problema	10
Objetivos.....	12
Justificación de la Investigación	13
Limitaciones del Estudio	14
Capítulo II. Marco Teórico	15
El director como Líder en Instituciones Educativas.....	17
El liderazgo en la escuela	21
El rol directivo desde la organización escolar	25
Características del Liderazgo en las Instituciones Educativas.....	31
Liderazgo Efectivo	36
El liderazgo Distribuido.....	39
Cambios: de Liderazgo Transformacional a Liderazgo Distribuido	42
Capítulo III. Metodología	47
Enfoque Metodológico	48
Elección de Caso y de los Participantes	49
Tabla 1.....	51
Instrumentos Utilizados para la Obtención de Datos.....	52
Procedimiento.....	54
Estrategia de Análisis de Datos	55
Capítulo IV. Análisis de Resultados	57

Descripción del Contexto.....	58
Procedimiento para el análisis de resultados	58
Presentación del Caso.....	60
Presentación de los Resultados.....	68
Definición de categorías	68
Liderazgo.....	68
Estrategias para llevar a cabo el liderazgo.....	71
Tipo de actividades que realizan de manera distribuida.....	74
Tipo de trabajo en colegiado.....	77
Distribución de liderazgo en la comunidad educativa.....	79
Liderazgo en el logro de metas.....	81
Liderazgo en competencias.....	82
Educación de calidad.....	84
Capítulo V. Conclusiones	87
Resumen de los Hallazgos Principales de la Investigación	87
Limitaciones de la Investigación.....	96
Recomendaciones para Futuras Investigaciones	96
Referencias	99
Apéndice A	103
Primeros edificios en construcción de la Escuela.....	104
La Escuela Secundaria EGA, en la actualidad.	105
El director de la EGA con algunos integrantes de su equipo de trabajo.....	105
Apéndice B	106
Visión y Misión de la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio”.....	106
Apéndice C	107

Filosofía.....	107
Valores	108
Compromisos del director	109
Propósito de la Escuela.....	110
Metas.....	111
Acciones específicas	111
Indicadores para evaluar	111
Apéndice D	113
Apéndice E	119
Apéndice F	123
Currículum Vitae	124

Índice de Figuras

Figura 1	71
Figura 2	72
Figura 3	75
Figura 4	77
Figura 5	78
Figura 6	83

Capítulo I. Planteamiento del Problema

En el presente proyecto se presentará un estudio cualitativo sobre el liderazgo distribuido en centros escolares efectivos. Delegar liderazgo tiene ventajas, entre ellas, menciona Taylor, (1992 citado por Manes, 2008, p.65) “quien delega cuenta el tiempo que se ahorra para otras actividades, sobre todo la aplicación de normas para valorar el rendimiento académico”, ya que de esta forma el directivo y su equipo de trabajo docente y administrativo perfecciona la organización escolar, pues permite emplear plenamente la capacidad del personal.

En éste capítulo se presenta el planteamiento de investigación ordenado en los siguientes temas: 1) los antecedentes de la investigación. Aquí se presentarán algunas características del contexto interno de la escuela donde se llevó a cabo el trabajo de investigación y algunos cambios que se han identificado en el plantel desde que se ejerce el liderazgo distribuido principalmente por directivos y docentes. 2) reseña histórica o referencia institucional. En la que se identifican algunas estrategias que se han desarrollado para fortalecer el liderazgo (ver apéndice A), así como para el logro de la comunicación y los acuerdos entre el colectivo escolar, 3) se presenta el planteamiento del problema y sus características. 4) dan a conocer los objetivos de la investigación y se comentan las posibles limitaciones del estudio.

El interés que se tiene sobre la investigación del tema de distribución de liderazgo en los centros escolares efectivos, es principalmente por la responsabilidad que todos los integrantes de la comunidad educativa aplican para el logro de propósitos y metas

educativas, por lo que en este capítulo se presentarán los argumentos que detallan el problema de investigación.

Antecedentes de la Investigación

La escuela que se ha seleccionado para el trabajo de campo se considera que es una escuela efectiva en la que se distribuye el liderazgo, algunos autores como (Manes, 2008, p. 41), menciona que “los cambios paradigmáticos permiten que las personas observen, las normas, la sociedad y al mundo en general, y de esta manera el sistema educativo no se escape de estos cambios que van ocurriendo de forma continua”, por ello, en los centros educativos se ha empezado a sentir un cambio de liderazgo y en otros centros se resisten al cambio por poder y liderazgo en una sola persona.

La necesidad de transformación que existe en la actualidad tanto en la investigación como en la gestión educativa, se preocupa más por el tema de liderazgo educativo, esto es parte porque los logros en la calidad académica no han sido elevados. Lo cual implica mirar los modelos y estilos de liderazgo que se desarrollan en las instituciones escolares para conocer casos de mayor logro académico y para conocer la forma en la que llevan el liderazgo efectivo. Aquí se considera que el liderazgo distribuido es una estrategia de gestión académica que permite el alcance de estos logros. Por eso, es de gran utilidad aprender más de estas instituciones exitosas que distribuyen el liderazgo con las tareas entre sus miembros.

Hay dos intereses fundamentales para seleccionar una escuela en esta investigación. La primera, que presente características de liderazgo distribuido, que ya se desarrolle este modelo de operar para conocer más sus estrategias en la práctica, y que además muestre

buenos resultados académicos como resultado de la práctica de distribución de liderazgo por los integrantes del plantel.

En la escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), el director del plantel llegó hace tres años y ha logrado mejoras académicas ya que se ha interesado en distribuir el liderazgo con los docentes y demás personal. Estudiar ese centro escolar exitoso proveería información útil para la escuela misma y para otros que quieren desarrollar su forma de trabajar y sus resultados académicos.

En la actualidad, varios autores (Covey 2004, Likert 1961) han considerado que parte del éxito en los centros educativos es atribuido al liderazgo efectivo, en el cual se debe tener la capacidad de obtener excelentes resultados académicos en los alumnos con la implementación de diversas estrategias aplicadas por los integrantes del plantel educativo.

Otros autores señalan que “los líderes deben contar con la habilidad de incorporar sus organizaciones en un proceso de cambio continuo” por ejemplo Miller (citado por Cedrés y Rincón, 2004, p.109). Por ello, deben convencer a su organización a modificar su forma de trabajo para el bienestar de los clientes.

Además Elmore (2000) considera que hay diversos propósitos del liderazgo distribuido, los cuales se enfocan principalmente a la mejora de la práctica docente y al desempeño del perfeccionamiento de habilidades y conocimientos en la materia, los cuales deben estar dirigidos principalmente a nuevas expectativas para beneficio de cambios en la organización. Por lo tanto se extiende la necesidad de los líderes para difundir modelos educativos reafirmando valores y comportamientos que beneficien al alumnado de la institución. Dice también que algunas de las funciones del liderazgo influyen de manera

significativa en aquellas personas comprometidas al cambio y de la misma manera permite aprender nuevos conocimientos en aquellas personas que ingresan por primera vez en una organización.

Estudios realizados por Murphy y Hallinger (1988, citado por Elmore, 2000) se habla especialmente de un estudio realizado en centros escolares en los distritos de California, haciendo mención principalmente en el conocimiento que tienen los líderes de las instituciones sobre los cambios del currículo y aplicación de nuevas estrategias de enseñanza para elevar el rendimiento académico de los estudiantes. Dice también que hay instituciones del alto rendimiento académico en las cuales además de que se benefician con el enfoque y práctica educativa se enseña al personal que integra la organización a razonar y a trabajar de acuerdo al entorno de la enseñanza.

Por otra parte (Elmore, 2000) menciona que instituciones y distritos hacen referencia a los modelos educativos tradicionalistas en los cuales se refleja el bajo rendimiento académico en los alumnos debido a la estabilidad en el liderazgo. Para mejorar la práctica académica que realizan los líderes docentes es necesario describir objetivos y propósitos de la organización y así mismo un compromiso para el rediseño de políticas y nuevas estrategias que permitan una mejora.

De acuerdo a las investigaciones de (Elmore, 2000) nos invita a considerar que para lograr los cambios que benefician las instituciones educativas se requiere predicar con el ejemplo, cambios en los docentes y directores principalmente desde la forma de pensar, actuar, comportamiento, saber quiénes son los líderes, qué hacen, dónde se encuentran y conocer sus habilidades en las cuales se apoye el demás personal integrante del equipo de trabajo para tomar decisiones en las instituciones educativas sin afectar a nadie.

En la actualidad las organizaciones escolares se han preocupado principalmente por elevar el nivel académico a través de la mejora de diversas estrategias de trabajo y su aplicación de forma colaborativa, con el interés de prosperar la atención en los alumnos y la calidad de la enseñanza con la finalidad de obtener conocimientos útiles en la vida cotidiana (Elmore, 2000) menciona que el liderazgo distribuido se centra principalmente en las personas que integran un equipo de trabajo con diferentes áreas de especialización y formación diferente las cuales producen mejoras significativas.

Otros investigadores como (Spillane, 2001) refiere que el liderazgo distribuido es el intercambio de ideas y comunicación entre diferentes personas líderes, en las cuales se observa la práctica del liderazgo como beneficio de los conocimientos y las competencias como interacción en el equipo de trabajo. Menciona también, que el liderazgo distribuido en las instituciones educativas debe estar enfocado a las mejoras de la enseñanza de los contenidos curriculares.

De acuerdo a algunos investigadores nos dan a conocer que el “liderazgo ejercido por el director ante el personal es la calve en las escuelas” (Fullan y Stiegelbauer, 1997, p. 139). Este liderazgo también influye en las estrategias de enseñanza de los docentes, así como las innovaciones y los cambios en las organizaciones que se requieren para la mejora de la institución educativa el cual se ve reflejado en el avance académico de los alumnos.

La falta de liderazgo en instituciones educativas ha generado un desinterés de muchos directivos que en la actualidad afectan el desempeño institucional, desde la baja de matrícula escolar, tasa de retención, conflictos entre docentes, costos fuera de control, desorganización en gestión.

Es necesario aceptar que el perfil del directivo es un modelo para cada institución, y que esto lo caracteriza ya que el objetivo más importante radica en apoyo con el equipo de trabajo en transformar la cultura de la escuela. Los líderes directivos deben ejercer una forma propia de conducir para el logro de objetivos y metas escolares, desde la forma de planificar, organizar, coordinar y evaluar. También supone que se considera parte de sus estrategias el propiciar el trabajo en equipo para alcanzar una mejor comunicación entre sus colaboradores, considerando la mediación y resolución de conflictos, además de buscar la manera de delegar tareas.

En cuanto a sus habilidades personales podemos mencionar “como fundamentales su formación, reputación y antecedentes, su gestión de perfeccionamiento, la creatividad aplicada a proyectos institucionales y su actitud proactiva y positiva, el líder desempeña su función de idóneo, ético y humanista” dice (Manes, 2008, p. 58). Bajo esta descripción se considera que los directivos, docentes y demás personal de las instituciones educativas, el esfuerzo que ejercen en conjunto debe ser orientado hacia el beneficio de los alumnos.

En investigaciones que se han realizado sobre los requisitos que debe tener un líder directivo Manes, (2008 citando a Kotter, 1998, p. 58), a modo de guía básica presenta lo siguiente:

- ✓ Conocimiento del sector institucional. Hoy el líder directivo debe estar al tanto de lo que sucede en el sector de la educación (transformaciones, mercados educativos, competencia, propuestas pedagógicas) y en la realidad de su propia institución (cultura institucional, problemas y conflictos, objetivos institucionales, intereses del personal, etcétera).

- ✓ Relaciones institucionales. Son decisivas para el trabajo de articulación con sus pares, ya sea entre niveles educativos, los turnos, las actividades extraprogramáticas y las instancias de matriculación.
- ✓ Reputación e historial. Desde su puesto formal el líder directivo debe ser creíble desde su idoneidad y trayectoria. Sus antecedentes son muy importantes frente a la credibilidad de sus colaboradores, como lo es en su experiencia en conducción con grupos humanos.
- ✓ Potencial y habilidades. En este sentido las aptitudes y actitudes son un requisito indispensable en la evaluación a la hora de su designación. El perfil de desempeño debe relacionarse con el potencial y las habilidades del líder directivo.
- ✓ Valores personales, la educación en los valores humanos es la base de la educación integral del individuo. El líder directivo debe enseñar a respetar esos valores con su ejemplo en la relación con sus pares, sus colaboradores y los estudiantes.
- ✓ Motivación, la capacidad de motivar es imprescindible en la figura del líder.

Son algunas de las características más importantes que un director líder debe manifestar para lograr la autenticidad y calidad educativa en las instituciones donde ejerce sus labores educativas.

Reseña Histórica o Referencia Institucional

A continuación se presenta una breve reseña con algunos datos del centro escolar donde se llevó a cabo el estudio. Es la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), y cuenta con las siguientes características:

Por la necesidad de superar el nivel cultural de los habitantes de la comunidad de Zacatepec, un grupo de entusiastas profesores, establecen con la autorización de la Secretaría de Educación Pública la primera Escuela Secundaria Particular que se llamó “Salvador Allende” iniciando sus labores en el mes de septiembre de 1973 en el edificio que ocupa la Escuela Primaria Federal “Mariano Escobedo”, con un total de 62 alumnos hoy actual Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA).

La escuela se ubica en Zacatepec de Hidalgo Morelos. En la actualidad ha brindado servicio durante 35 años, en los cuales 21 directores la han representado, durante los 35 años de servicio, en ciertos momentos se generaron grandes conflictos sobre situaciones académicas debido a desacuerdos de los mismos docentes. Éstos separándose de las organizaciones por la diversidad de ideologías que cada uno de ellos tenía. Han realizado diversas protestas sobre los derechos que tienen como trabajadores. De acuerdo a la opinión del director actual, esto había provocado el abandono del alumnado en general. Cabe mencionar que inclusive hubo varios enfrentamientos entre ambos grupos políticos de la zona sur.

La elección del directivo que actualmente presta su servicio en la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), antes de ocupar la plaza de director, cubrió el espacio de subdirector (coordinador) en esta misma Institución. De acuerdo a la

opinión del director actual las autoridades al ver su desempeño y desarrollo de liderazgo en el plantel lo ascendieron a director.

Desde hace tres años este director ocupa este puesto. Menciona que él se ha interesado en integrar al personal en general, también entre sus estrategias de trabajo se puede identificar la realización de conferencias educativas y de competencias en la institución, con la finalidad de generar actitudes positivas y prácticas de valores empleando la fortaleza de un liderazgo en todos los protagonistas dentro y fuera de la institución que participan en la educación de los alumnos del plantel. Otra de sus prioridades del director sigue insistiendo en concientizar a los docentes y personal de la escuela para hacer un seguimiento de los procesos, productos aplicados y obtenidos de la labor que se ha realizado.

Es relevante mencionar que la matrícula escolar aumentó de manera considerable en ambos turnos durante este periodo de dirección, que la escuela se encuentra en los primeros lugares en evaluaciones nacionales de PISA y ENLACE a nivel estado, obteniendo los siguientes resultados en el ciclo escolar 2009-2010 primer grado 8.2, segundo grado 8.0, tercer grado 8.3.

La educación que se imparte en la escuela elegida para el trabajo de investigación Pertenece a Escuelas de Calidad de la S. E. P (PEC). En esta escuela el director requiere que cada integrante estimule la autoestima y modela el comportamiento que habrán de seguir los adolescentes en su vida adulta y que el ambiente del aula aliente la participación activa del alumno. Además, el director dice que cada profesor esté atento a las desigualdades sociales y diferencias culturales para brindar un trato adecuado a cada uno,

de la misma forma que reconozcan y valoran el esfuerzo que realizan los alumnos y los alientan para dar lo mejor de sí mismos, cometan también los mismos docentes.

Por comentarios del director refiere que los docentes contribuyen a dirimir conflictos, combatiendo la discriminación y favoreciendo la solidaridad brindando el apoyo a quienes están en situación de desventaja. Los profesores responden a las diferencias en los ritmos y necesidades de aprendizaje de modo que todos logren la misión, visión, así como el objetivo de la educación, se observa en las actividades de academia.

La matrícula que tiene el centro educativo es de 950 alumnos, 99 trabajadores en total entre ellos 65 docentes, en palabras del director todos al parecer comprometidos con una misma visión, misión y metas, y participantes en capacitación continua. Como se menciona “el director líder transforma la connotación, la función y la responsabilidad del mismo en cualquier organización, dando a conocer que el liderazgo es un nosotros, no yo; es una misión, no mi show, es visión, no división” menciona (Ruiz, 2000, p. 23). Por ende, el director líder es la pieza fundamental en la institución educativa, el cual a través de las características que lo identifican debe lograr con éxito los propósitos y metas en el plantel educativo, pero también participan y definen la dinámica los otros que participan día a día en la escuela. Así, se asume que los docentes y coordinadores forman parte también de este liderazgo.

Definición o Planteamiento del Problema

De acuerdo a lo antes mencionado surgen distintos cuestionamientos que guiarán la presente investigación. Además, para lograr tener un punto de vista teórico, se tendría que

definir el concepto y características de un líder, conocer la efectividad del liderazgo y liderazgo distribuido (en base a diversas lecturas presentadas en el Capítulo II).

La Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), ha tenido 21 directores en 35 años. El cambio del director más reciente fue hace tres años. Aclara el director que algunos de los motivos fueron el mal manejo de dinero generado por la cooperativa y cuotas de padres de familia; la desorganización del personal en general, en conocimiento que los mismos docentes eran los que tomaban decisiones de acuerdo a sus necesidades, pero sin que estas se consensuaran en trabajo colegiado, incluso, se sabe que se (suspendían labores para hacer manifestaciones apoyadas por el mismo sindicato); y los resultados negativos del nivel académico.

Antes del cambio del director, el director actual ingresó con el puesto de subdirector (coordinador), quien al observar éste tipo de acciones buscó alternativas y estrategias para la solución de los diferentes conflictos. Es así como después, el subdirector se convierte en el director, el cual se ha caracterizado por llevar a cabo todas las acciones de liderazgo distribuido con su equipo de trabajo.

La investigación está interesada en responder a las siguientes preguntas:

1.- ¿Cómo se lleva a cabo la distribución del liderazgo en la Escuela Secundaria

“Enrique González Aparicio” (EGA), ubicada en Zacatepec de Hidalgo Morelos?

2.- ¿Qué características y estrategias tienen y llevan a cabo los líderes de la escuela?

3.- ¿Cómo ejercen su liderazgo el director, los coordinadores y los docentes de la escuela?

Se llevará a cabo una investigación cualitativa en la que se producirán datos descriptivos de la práctica escolar. Se tratará de mostrar de la mejor manera las propias palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable. Es importante agregar que “el escenario ideal para la investigación es aquel en el cual el observador tiene fácil acceso y establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con los intereses investigativos” (Taylor, 2009 p. 36). Es una estrategia útil para obtener resultados del estudio de caso, así como para lograr la comunicación con los participantes.

Objetivos

El objetivo general es: identificar las estrategias y métodos de liderazgo ejercidas por el director de la escuela, coordinadores y docentes que nos permitan conocer cómo se lleva a cabo la distribución del liderazgo en la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), ubicada en Zacatepec de Hidalgo Morelos.

Como objetivos específicos se mencionan los siguientes:

- ✓ Identificar las habilidades y características del líder o líderes.
- ✓ Identificar como se delega y ejerce el liderazgo distribuido en el plantel que se está investigando.

Justificación de la Investigación

Desde el punto de vista teórico, el presente problema de investigación busca realizar una aportación sobre el liderazgo distribuido en las instituciones educativas.

A pesar de la preparación académica y constante actualización y apoyo por parte de las autoridades, se puede mencionar también que el director líder de la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), considera que tiene bien establecidas sus metas y por palabras propias menciona que sabe cuáles son sus características como autoridad, logra ordenar cada pensamiento, cada acción, cada comportamiento para alcanzar cambios significativos en la institución, con una clara definición y comunicación de la visión que se ha establecido con los integrantes del plantel educativo.

De acuerdo al interés que se tiene sobre el liderazgo distribuido, se extiende la visión del líder, como se menciona “con el liderazgo distribuido se genera un incremento en la capacidad de la escuela para resolver sus problema” (Murillo, 2006, p. 19). De la misma manera aumentan los aprendizajes de los alumnos cuando los líderes trabajan en equipo o en forma colaborativa, por lo que al desarrollar su visión debe ser competente y capaz de comunicar las metas de manera convincente.

Se agrega otra propuesta a manera de complemento, la cual refiere que “el director líder, como tal, debe ser consciente de la importancia de su función en el ejercicio de su autoridad y tener claros algunos conceptos como la jerarquía de autoridad, la unidad de mando y la delegación en una institución educativa” (Manes, 2008, p. 63). Por esto señala que cada institución educativa debe tener una parte de autoridad, por lo que el director debe

delegar autoridad y compartir responsabilidad en las organizaciones sin perder su imagen dentro de las mismas.

Limitaciones del Estudio

Una de las limitaciones que pueden presentarse en el estudio son las provocadas por cuestiones de distancia y tiempo, ya que la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), se ubica a tres horas del domicilio de la investigadora. Sin embargo, por las características de liderazgo que tiene la escuela es importante llevar a cabo en ese lugar la investigación.

Los cambios de directores que han tenido en el plantel pueden representar también una limitante al estudio. El director actual lleva tres años laborando en este plantel, por lo que no tienen una información completa desde el inicio de la creación de la Escuela, pero hay referencia de la gestión del directivo anterior.

Respecto a las entrevistas a docentes, probablemente éstos se resistirán un poco ya que en ocasiones para ellos puede ser difícil brindar su tiempo a dichas entrevistas. Aún así, se ha tratado de avanzar en este asunto dándoles a conocer a cada docente la investigación y los intereses de la misma.

El tiempo de entrega de los reportes de investigación puede ser una limitante más, ya que la investigadora trabaja turno matutino y vespertino. El tiempo es poco para la realización de actividades.

A pesar de éstas limitantes es importante recabar información de diversas fuentes para enriquecer la investigación planeada.

Capítulo II. Marco Teórico

Las reformas educativas responden a diversos cambios de las sociedades, aunando a esto, surge el interés de una actualización constante para la mejora en la calidad académica. Así, entre los objetivos de estas reformas se encuentran el evitar el fracaso escolar. Esto crea la necesidad de buscar personas comprometidas con el desarrollo de las actividades en los planteles y programas educativos, y de la misma manera, llevar a cabo gestiones que benefician la estancia y bienestar de los alumnos y personal en general.

En el presente capítulo se revisarán varias propuestas académicas importantes, en las que se afirma que a pesar de las numerosas y sucesivas reformas puestas en marcha por todos los países se han obtenido resultados mínimos en los cambios escolares como describe (Miranda, 2002).

Aquí se considerará que para que el cumplimiento de las reformas educativas logre alcanzar sus objetivos es necesario que el personal directivo junto con los participantes que forman parte de una comunidad estudiantil, desempeñen un liderazgo efectivo.

Hay que enmarcar que el presente proyecto se origina en el interés de analizar la distribución de liderazgo por parte del director escolar líder que posee ciertas características para desempeñar su función, entre las que se consideran relevantes delegar responsabilidades y por tanto liderazgo entre el equipo de trabajo.

En éste capítulo se abordan los siguientes temas: a) el director como líder en instituciones educativas, b) características de liderazgo en las instituciones educativas, c) liderazgo efectivo, d) liderazgo distribuido, e) cambio: de liderazgo transformacional a liderazgo distribuido. Como se señala también un “aspecto principal del trabajo del director

con los docentes es transformar la escuela como un lugar de trabajo en común en relación con objetivos” (Fullan y Stiegelbauer, 1997, p.142). Por ello el liderazgo transformacional nos permite modificar la cultura en la escuela, compartiendo propósitos y metas, así como compromiso y oportunidades de aprendizaje entre los docentes y estudiantes.

Características del liderazgo en las instituciones educativas se desarrollan los tipos de líderes desde una perspectiva personal, con respecto a sus acciones culturales para generar cambios o paradigmas en la toma de decisiones, en las investigaciones de (Manes, 2008) menciona principalmente estudios de Lewin sobre las primera clasificaciones de estilos de liderazgo Lewin (1952, citado por Manes, 2008) refiere tres estilos de práctica de liderazgo: autoritario, democrático y laissez faire (dejar de hacer).

En el liderazgo autoritario el líder centra todo el poder y la toma de decisiones, en este tipo de liderazgo los seguidores atienden indicaciones del líder, sin tener derecho a manifestar sus inquietudes. El liderazgo democrático se basa principalmente en la participación y colaboración de los integrantes del equipo de trabajo, dónde todos tiene derecho a comunicar e intercambiar conocimientos. El lado opuesto al liderazgo autoritario es el liderazgo laissez faire en este aspecto el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja todo a la deriva, no desempeña su papel de líder, sino de una persona responsable de un cargo.

El liderazgo efectivo se refiere principalmente a la organización eficiente que debe tener el líder de acuerdo a sus diferentes estilos y cualidades para ser un líder eficaz, en los estudios de Segovianni (1984, citado por Murillo, 2006) menciona cinco estilos de liderazgo: líder técnico, humanista, educativo, simbólico y cultural, cada estilo permite que

con el liderazgo efectivo logre sus propósitos y metas debe fomentar un compromiso y responsabilidad en su organización con una visión y fines comunes.

Liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985, 1988, citado por Murillo, 2006) el líder transformacional debe tener carisma, visión, consideración individual, estimulación intelectual y capacidad para motivar siendo algunas de las características que le permiten al líder cumplir sus metas con apoyo del trabajo de sus colaboradores, liderazgo distribuido requiere que el líder ejerza un liderazgo en el cual desarrolle sus habilidades para conducir grupos humanos, como también un liderazgo transformacional, para asumir su responsabilidad en la articulación de la transformación educativa y ser capaz de desarrollar una cultura institucional con visión, metas y con objetivos claros pero sobre todo la participación de su equipo de trabajo para la toma de decisiones que beneficie a la comunidad educativa.

El director como Líder en Instituciones Educativas

Los diferentes centros escolares están representados por directivos, docentes, trabajadores administrativos y de servicios. Cada uno desempeña su propia función. El director es la persona responsable de administrar todas las acciones de gestión y administración que se llevan a cabo en el plantel, se considera también que el director debe influir en el resto del personal para que la organización mejore a través de un cambio educativo. El director, a través de su autoridad, debe desarrollar una gran labor en su espacio, así como un ambiente de trabajo libre de temores, asegurándose que todas las áreas de la escuela colaboren entre sí de manera armoniosa todos con el mismo propósito y la misma meta.

El director del plantel desarrolla una diversidad de acciones, entre ellas, se encarga de planear las actividades escolares de manera integral con el equipo de trabajo, donde participan todos los protagonistas de la institución con un fin común; identifica el desempeño de cada persona, la ubica en el lugar adecuado. Otras actividad que tiene es toma decisiones sobre la distribución del alumnado tomando en cuenta su desempeño académico, comportamiento dentro y fuera del plantel y situaciones personales de los alumnos. También, el director debe tener la capacidad para solucionar los diversos conflictos que se generen, tomando decisiones para el bienestar sin afectar a nadie.

El director y coordinadores para que comprueben que todo está funcionando correctamente y que se cumplan acuerdos de todos los trabajadores, suelen realizar visitas por cada área del plantel, supervisan periódicamente a los docentes en el aula, de esta forma comprueban que se cumpla con los programas y planes de estudios elaborados por los mismos docentes, de acuerdo a resultados de investigaciones dicen que “la participación activa de los subdirectores y los docentes en la planeación del programa y otras decisiones eran ambas un buen grado de colaboración con el director, y a la vez la delegación de responsabilidad por parte del director” Mortimore y sus colegas, citado por (Fullan y Stiegelbauer, 1997, p.139) . Éste evalúa los recursos materiales y financieros del plantel de acuerdo a las necesidades, con apoyo y coordinación de las personas responsables de contraloría escolar.

El líder director de una institución es el ejemplo de un proceso de cambio personal y organizativo, para que el cambio se logre es necesario para una gama de conocimientos,

aptitudes y actitudes, comprensión y responsabilidad, así como gusto por la aceptación del cambio describen (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

El director es una de las piezas fundamentales de un plantel educativo, por lo tanto la función del líder directivo en las instituciones educativas es primordial. El liderazgo que el director delega entre sus seguidores (subdirectores, docentes y personal administrativo) permite que desarrollen sus habilidades y conocimientos. El liderazgo distribuido no debe limitarse, ya que existe un desarrollo profesional que permite trabajar en forma colectiva, incluyendo diversas jerarquías (categorías) desde subdirectores, docentes hasta alumnos, demás personal de la escuela y padres de familia, la relación que existe entre liderazgo distribuido y jerarquía es principalmente las actividades que se delegan a cada persona.

Cabe mencionar que los estudios realizados por (Gronn, 2002) sobre liderazgo distribuido los resultados de las actividades se obtienen a través de las acciones y aportaciones que realizan los colaboradores del equipo de trabajo que aporta su iniciativa y experiencia lo cual se atribuye a la tarea conjunta de los integrantes de una organización.

Un factor importante de la calidad educativa, se menciona con la aseveración de que quien busque la calidad en educación, debe asegurar la presencia de líderes potenciales en las instituciones educativas así lo hace saber (Muñoz-Repiso, 1995), los cuales deben crear las condiciones que surjan de las propias comunidades educativas. En estudios realizados por investigadores se sugiere que en los centros educativos la dirección del liderazgo debe ser concentrada en un líder democrático, participativo y descentralizado es la propuesta de (Cantón, 2004).

El director escolar es el administrador de la organización llamada Escuela, entre las funciones que le competen desarrollar se encuentra una que es importante: distribuir liderazgo entre diferentes persona de una institución. La dirección tiene una gran influencia ya que su labor incide en solicitar a la gente a su cargo apoyo para lograr mejoras en todos los procesos del centro educativo, en el comportamiento del personal, de los alumnos, en la planificación, supervisión y cumplimiento de las diversas actividades.

El líder es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con el apoyo del personal del plantel educativo. “En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una de las piezas esencial en los procesos actuales de transformaciones educativas” menciona (Manes, 2008, p. 57). Además de que tiene una relación directa con la comunidad educativa, existe un gran compromiso en el cumplimiento de los intereses personales, intereses institucionales e intereses de sus colaboradores y comparte trabajo con el personal de la escuela.

La relación que hay entre líder, director, coordinadores y docentes es que se interesan en el cumplimiento de objetivos y metas en los planteles educativos. El director está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de problemas hasta cierto punto pero dentro de ciertos límites. El interés es fundamental en cumplir con los objetivos del curso, le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización para fomentar la colaboración de sus miembros, el líder es proactivo, muestra un estilo personal, inspira en el trabajo y equipo y en el respaldo mutuo.

Los directores escolares se mueven en el ámbito de la gestión administrativa, buscando la eficiencia y la eficacia; la aparición de la mejora y calidad como paradigma

emergente, ha justificado la necesidad de aplicar a ambas dimensiones la nueva y exigente presencia de calidad en las organizaciones. Existe una complejidad en el rol del equipo del directivo, en efecto se señala la gestión pedagógica que tienen que atender las demandas de los alumnos y padres de familia (problemas de indisciplina), como la administración (demasiada burocracia), y de los propios colegas (conflictos y enfrentamientos de sus compañeros) es una de las características de las escuelas de calidad, (Cantón, 2008).

Por otra parte, se da a conocer que “los directivos se han visto en la necesidad de convertirse en gestores de conflictos y mediadores entre la institución y la familia para hacerla cómplice de la educación y del aprendizaje” (Álvarez, 2003, p. 245). En los centros escolares, principalmente los de carácter urbano precisan del líder mediador y negociador del conflicto, haciendo uso de la vía pacífica, además influye la participación de los docentes.

El liderazgo en la escuela

La cuestión del impacto del liderazgo en el funcionamiento y la productividad de una organización se abordó principalmente en el ámbito empresarial. Cuando se empezó a hacer popular la idea de que la educación escolar se da en una organización, una tipología y características concretar en la que se desarrollan procesos que generan productos (Antúnez, 2004) se propuso una nueva visión.

La escuela es una de las pocas organizaciones que debe responder a diversas necesidades y exigencias, además debe generar y rendir resultados a múltiples instancias: alumnos, padres de familia, autoridades. Aunque la escuela como organización comparte

algunas semejanzas con una empresa, su naturaleza y funcionamiento la hacen diferente, por lo que su dinámica debe analizarse desde una perspectiva distinta.

Para valorar el impacto de liderazgo en los resultados de una escuela, este tenía que revisarse desde una perspectiva que considerara las características propias de la escuela, por lo que el estudio del liderazgo educativo empieza a tomar fuerza a partir de 1960 (Murillo, 2006).

Los estudios sobre el liderazgo educativo incluyen por ejemplo, el trabajo de Sergio Vanni en 1984, quien definió cinco estilos de liderazgo: técnico, humanista, educativo, simbólico y cultural. Murillo (2006) destaca también la tipología de estilo de liderazgo escolar de Leithwood, Begley y Cousins (1900, citado en Murillo, 2006) quienes establecen cuatro tipos centrados en diferentes aspectos de la vida escolar: relaciones interpersonales, rendimiento de los alumnos, programas y la administración, lo que trajo como consecuencia la inserción de nuevos factores de análisis para comprender el liderazgo en el campo escolar.

Los diferentes estudios realizados en 1980 respaldaron la noción de liderazgo instructivo, lo que construyó una línea fundamental en el ámbito de la dirección educativa, ya que esta propuesta fue el punto de partida para el cambio del enfoque tradicional de una dirección burocrática centrada en la organización, a una dirección preocupada por la calidad de la enseñanza.

En el transcurso del tiempo la figura del directivo ha sido vista desde enfoques distintos. En el pasado, las funciones del directivo incluían la planificación, organización y

coordinación de un centro escolar, basados en su capacidad de mandar y controlar, con una perspectiva meramente administrativa (Isaacs, 2004).

Dicha expectativa ha considerado al directivo escolar como la cabeza de la institución, el eje rector que decide que es mejor para la escuela, y por su autoridad, todos los miembros de la comunidad escolar, deben hacer lo que se les indica. Este director que lo sabe todo y lo hace todo es caracterizado por Argyris (2001, citado por Senge, 2005) en cuatro puntos:

1. Es un líder que adquiere y mantiene el control todo el tiempo.
2. Gana todas las confrontaciones con cualquier miembro de la comunidad escolar.
3. Nunca expresa sentimientos negativos, pues pondrá en evidencia falta de control e incompetencia.
4. Aparece siempre como racional y culto.

Este perfil del director coincide con el líder mesiánico de Cantón y Arias, (2008) que es víctima y salvador de la gestión del centro escolar. Es víctima porque es quien trabaja, quien piensa y quien asume las consecuencias de lo que pasa en la escuela; además de que las exigencias de su trabajo no le permiten establecer relaciones de amistad con los miembros del personal, pues esta situación puede restarle autoridad. Paradójicamente, es también el salvador, el que arregla todo, pues todos los resultados escolares dependen de él, de su organización y de la manera en que exige que cada quien haga su trabajo. Los buenos resultados en aprovechamiento, la manera en que destaca la escuela, las mejoras en la

infraestructura, en fin, todos los avances que se realizan en la escuela son consecuencia de su atinada labor.

La realización de trámites, el llenado de papelería y la gestión ante las autoridades educativas, la organización de las reuniones y la toma de decisiones colectivas son algunas de las responsabilidades de quien dirige una escuela, el liderazgo, considerándolo burocrático, se define como un conjunto de prácticas que asumen los individuos en posiciones directivas, una cualidad de la práctica, dando por hecho que en cualquier organización debe haber un líder que ocupe la posición de autoridad. De acuerdo a Senge (2005) muchas personas destinadas a posiciones de autoridad no son necesariamente líderes y esto tiene que ver con las cualidades personales y su concepción de lo que implica dirigir una institución.

¿Qué pasa cuando el director de una escuela no es propiamente un líder? La ausencia de liderazgo y la falta de visión del directivo en las escuelas tiene un gran peso que es considerado como factor para explicar la ineficacia en las escuelas y la calidad educativa (Alvariño et al. 2000; Cantón y Arias 2008). Para Cantón y Arias (2008) el director es un factor determinante de la calidad educativa debido a razones psicológicas (armonía entre lo personal y lo grupal), sociológicas (dirección y guía), profesional (calidad) y pedagógicas (transferencia de información).

La estructura de una escuela y la manera en que está dirigida debe propiciar que los profesores trabajen en armonía y que utilicen prácticas colaborativas que permiten mejorar los procesos de enseñanza y aprender. Una de las características para el buen funcionamiento de una escuela es que los líderes desarrollen, aprendan y enseñen prácticas,

procedimientos y recursos para trabajar que sean sistemáticamente desarrollados y sustentados, así como modelados (Webb, Neumann y Jones, 2004).

El rol directivo desde la organización escolar

El rol directivo en si ha evolucionado, así como ha evolucionado el papel de la escuela en la sociedad. La escuela se ha vuelto una organización abierta en la que docentes, alumnos y padres de familia, coordinados por el director, trabajan juntos por una meta común: las exigencias sociales proporcionando una educación de calidad. Esta meta común no puede lograrse de manera individual, una sola persona, por muchas cualidades personales que tenga, no es capaz de lograrla de manera aislada. Se requiere del consenso y la participación de todos para hacer realidad la visión común.

Miranda (2002) aportó la noción de liderazgo como una función que se desempeña por distintas personas, resalta como características de líder el espíritu de servicio y el agrado por el trabajo en conjunto. De acuerdo a su propuesta, esto permitirá que el centro escolar alcance un alto nivel de satisfacción y desarrollo.

Una definición más reciente de la función directiva implica “conseguir resultados relacionados con los objetivos institucionales contando con el trabajo productivo de los colaboradores” (Isaacs, 2004, p. 163). Esto implica que los directivos escolares motiven la participación del personal para la obtención de logros comunes, mediante iniciativas particulares, por lo que se requiere el ejercicio de una autentica autoridad, la vivencia de las cualidades humanas, la creación de una cultura de trabajo y convivencia, el aseguramiento de una buena comunicación y la disposición a motivar continuamente a los colaboradores para que contribuyan con el proyecto común (Isaacs, 2004).

Pero no debe caerse nuevamente en el esquema de que las cualidades del director y su capacidad de negociación y relación con los demás serán los cimientos sobre los que se construirá la efectividad de una escuela. Por el contrario, el director es un colaborador como todos los miembros de la institución escolar, con la diferencia de que tiene que asumir responsabilidades distintas de acuerdo al rol y las funciones que le corresponde desempeñar.

Al revisar la literatura relacionada con el papel del directivo y sus funciones en la dinámica escolar, es posible encontrar diferentes concepciones. De acuerdo a Murillo y Gómez (2006) los centros educativos requieren un líder que movilice a la comunidad educativa en su conjunto; buscando la mejora de la escuela. Esta capacidad debe de ir acompañada de conocimientos técnicos y concretos.

Para Senge (2005) el liderazgo escolar es una arte mecánico que implica la práctica intelectual y moral. Las actividades que implica la dirección del centro escolar que requieren poseer conocimientos teóricos y procedimentales sobre las actividades a realizar, pero también tienen un alto contenido de carácter moral, ya que el directivo debe vivir y representar los valores que distinguen al centro escolar.

Isaacs (2004) considera cinco cualidades directivas que contribuyen al logro de un ambiente adecuado para el trabajo colaborativo: fortaleza, responsabilidad, sencillez, cordialidad y optimismo; así mismo, Senge (2005) refiere cuatro competencias claves que permiten ejercer un liderazgo efectivo, sin caer en el control: participación, pensar el sistemas, liderar el aprendizaje y conciencia de sí mismo.

Estos puntos de vista comparten entre sí dos aspectos importantes: las cualidades personales del director y su preparación profesional. Si bien es claro que para asumir de manera efectiva el rol directivo en una escuela es necesario contar con cualidades relacionadas con el liderazgo, como comunicación, optimismo, responsabilidad y motivar a las personas: es también importante el contar con conocimientos y habilidades relacionadas con la labor educativa, así como prestigio profesional y experiencia.

Al reunir cualidades personales y profesionales es posible que el directivo se convierta en factor de cambio y motor de cambio para su organización, propiciado la transformación de la escuela.

Murillo y Gómez (2006) sugieren que el liderazgo transformacional parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas de la organización. Lo caracterizaron como un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios. Su contribución resalta el carisma, la visión, la consideración individual, la estimulación intelectual y la capacidad para motivar que tiene la persona que ocupa la posición directiva.

La idea de que las cualidades personales y la experiencia profesional de quien ejerce la función directiva tiene un impacto en la organización escolar se rescatan nuevamente como factores importantes aunque sobre un estado del arte evolucionado que permitió fijar la mirada en otras características del estilo de dirección y los cambios que se proporcionan en la institución a la que pertenece.

Miranda (2002) señala tres posibles formas de liderazgo, considerando el interés y las características que demuestra quien dirige una organización:

- a) Liderazgo educativo: énfasis en la pedagogía y el aprendizaje.
- b) Liderazgo político: aseguramiento de recursos y consenso.
- c) Liderazgo directivo: generación de estructuras de participación, planificación, supervisión y apoyo.

Para obtener buenos resultados e impactar positivamente en la escuela, el liderazgo debe ejercerse de forma equilibrada, poniendo en práctica un estilo afiliativo (armonía), democrático (consenso y participación) y directivo (motivación) con el propósito de obtener los mejores resultados (Miranda, 2002).

La literatura sobre liderazgo ha mostrado como las características del directivo tienen un impacto (positivo o negativo) en la dinámica escolar (Alvariño, et al, 2000; Cantón y Arias, 2008). De igual manera presenta distintas tipologías del directivo, relacionadas con su manera de dirigir o sus características (Álvarez, 2003; Miranda, 2002; Murillo, 2006).

Miranda (2002) considera que para ejercer de manera equilibrada la función directiva, los aspectos educativo, político y directivo deben combinarse. Por su parte Murillo (2006) al considerar al director como aspecto que genera la transformación en las organizaciones escolares, incorpora nuevos elementos y distingue tres conceptos de liderazgo: facilitador, persuasivo y sostenible. Esos tres conceptos son planeados por investigadores en particular, como resultado de trabajos etnográficos, Murillo (2006) opinan que no son conceptos que vayan a perdurar en el tiempo debido a que están relacionados con la relación específica en la que se desarrollaron. Es importante

mencionarlos debido a que se guardan ciertas similitudes con factores implicados en el desarrollo del liderazgo distribuido en una institución.

El postulado del liderazgo facilitador implica ejercer el poder a través de los demás y no sobre ellos. Se define como los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de un centro educativo para la adaptación, resolución de problemas y mejora de resultados (Murillo, 2006).

El liderazgo persuasivo se sustenta en las premisas de optimismo, respeto a la individualidad, confianza e intencionalidad y su aplicación en cuatro dimensiones, auto invitación personal y profesional e invitación personal y profesional. En la opinión de (Murillo, 2006), esta no ha tenido mucha relevancia, pero construye un planteamiento interesante debido a que considera la importancia de vivir las experiencias y modelarlas con el propósito de entender los puntos de vista de otros y propiciar su participación.

El liderazgo sostenible se basa en siete principios: aprendizaje sostenible, éxito en el tiempo, apoyo al liderazgo de otros, atención a la justicia social, desarrollo de recursos humanos, desarrollo de la diversidad y capacidad del entorno y compromiso activo con él.

Otro concepto de los diferentes tipos de liderazgo en centros escolares es la propuesta de Álvarez (2003) en la que menciona cuatro estilos de dirección que asume el ejercicio de un liderazgo compartido:

1. Liderazgo instructivo y educacional: ejercicio de liderazgo del proceso de enseñanza aprendizaje en una organización que aprende.

2. Liderazgo transformacional: desarrollo y crecimiento profesional de los docentes.
3. Liderazgo compasivo: interacción afectiva y apoyo basado en la solidaridad compartida.
4. Liderazgo resonante: la motivación es la pieza clave, conocimiento y uso de las emociones para potenciar los sentimientos positivos de los colaboradores.

En esta revisión de las diferentes transformaciones del concepto de liderazgo es posible distinguir no solo la evolución del concepto, sino la transformación de la función de los centros escolares y sus actores. El liderazgo pasa de ser un asunto personal relacionado con las habilidades de cada individuo, a una cuestión en la que se entremezclan cualidades personales y preparación profesional.

Así mismo, el rol del directivo pasa de ser el personaje clave de una institución educativa, en el que se centran todas las decisiones y quien asume todas las responsabilidades y consecuencias al encargado de coordinar las actividades escolares y poniendo en práctica sus habilidades personales y preparación profesional. Es él quien se encarga de propiciar el clima escolar de participación e intercambio de ideas entre los actores de la comunidad escolar, coordinando las acciones de maestros, alumnos y padres de familia.

Este cambio en la forma de coordinarse y colaborar requiere de una nueva manera de ver la relación entre los directivos, los docentes, estudiantes y todos los involucrados en la dinámica de un plantel escolar, considerado desde esta perspectiva como una

organización que aprende con características particulares, y no como una versión simplificada empresarial.

Características del Liderazgo en las Instituciones Educativas

Al hablar del liderazgo es importante mencionar las características que identifican a los líderes. En el ámbito educativo existen criterios por los cuales debemos de ser capaces de conocer las conductas y actitudes positivas de la autoridad y por consiguiente la sabiduría de las personas que ejercen liderazgo (directores, subdirectores y docentes). Es fundamental que con el diseño y aplicación de estrategias se determine la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio que se obtiene con la práctica del liderazgo distribuido.

De literaturas se ha rescatado información se describe “que es posible afirmar que si queremos cambiar las escuelas, y con ello mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación” dice (Murillo, 2006, p. 11). Que apliquen diversas estrategias, actitudes positivas, una responsabilidad y sobre todo el gusto para desarrollar sus actividades con la escuela, la educación y la sociedad, capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

Se da relevancia a las investigaciones sobre los diferentes estilos de liderazgo aplicado en las instituciones educativas, Sergiovanni (1984, citado por Murillo, 2006, p. 14), hace referencia a cuatro estilos de liderazgo más relevantes en el medio escolar que a continuación se retoman:

- El líder técnico: este personaje hace hincapié en técnicas principalmente de planificación y de la distribución del tiempo, así como de teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. Considerando las actividades que desempeña el director, en este tipo de liderazgo también pueden participar otros personajes de la misma institución educativa.
- El líder humanista: este estilo de liderazgo da prioridad a las relaciones humanas, la competencia interpersonal, así como las técnicas de motivación instrumental. Aplica su atención de forma particular a motivar a las personas que trabajan en las organizaciones educativas, y les proporciona oportunidades de desarrollo profesional. Este tipo de directivo promueve la creación de una moral de centro y la mantiene por medio de la toma de decisiones de forma participativa.
- El líder educativo: utiliza conocimientos y acciones profesionales que lo lleven a la eficacia docente y el desarrollo de programas institucionales. Se preocupa por diagnosticar problemas educativos, apoyando a los docentes a promover la supervisión de las actividades escolares, la aplicación de la evaluación y el desarrollo del personal. La aplicación del currículum y planeación de cada docente se convierte en algo esencial para este tipo de líder, ya que de ello depende el cumplimiento y logro de sus metas.
- El líder simbólico: asume el papel de jefe, prioriza metas y comportamientos, dando a conocer la importancia de cada una de éstas. Realiza visitas continuas a las aulas, mantiene contacto y comunicación permanente con el alumnado del plantel, participa de forma activa en las

diversas actividades cívico-culturales, dando a conocer los propósitos y metas del centro educativo que tiene bajo su responsabilidad.

- El líder cultural, se caracteriza por definir, fortalecer y articular valores, creencias y raíces culturales que dan identidad única al centro escolar, se encarga de dar un estilo propio de organización, lo que hace de la escuela una entidad diferenciada la cual cuenta con una cultura propia. Las acciones que realiza son personalizadas ya que a los docentes de nuevo ingreso dan a conocer las encomiendas, no permitiendo que descubran lo que sucede de manera independiente. Evita romper la cultura y los patrones que ha formado.

Tomando en cuenta las definiciones antes mencionadas, se da a conocer una variedad de líderes, los cuales desempeñan diferentes funciones de acuerdo a los intereses, propósitos y metas que tienen sobre la institución educativa. Esta tipificación de líderes muestra algunas de las características propias que los identifican, aunque puede señalarse que todos persiguen un fin común para el logro de calidad educativa.

Se han identificado seis patrones de liderazgo en las escuelas y son las siguientes: formal, pragmático, estratégico, incremental, oportunista y cultural. Agrega que el liderazgo existe bajo diferentes sistemas de actividad y los líderes más exitosos operan en todas ellas (MacBeat, 2009), en cierta manera cada uno de estos patrones se ajusta adecuadamente a su propio sistema de actividades, es decir tanto la situación como el estado de desarrollo de la institución educativa.

Por ende, la función del liderazgo distribuido está enfocada principalmente a la mejora educativa de forma continua, es importante identificar cada uno de los conceptos, ya que no deben utilizarse como sinónimo entre sí, por lo que cada uno de ellos influye también en el liderazgo de los docentes.

Vale la pena agregar también la lista de características básicas que ejercen los líderes, la cual ha sido retomada de la descripción que hace Bennis (2000, citado por Boyett, Boyett, 2000, p.17).

- ✓ Visión: el líder tiene una idea clara de lo que quiere hacer profesional y personalmente y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos.
- ✓ Pasión: tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
- ✓ Integridad: su integridad deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y debilidades, actúa de acuerdo con sus principios, y ha aprendido por experiencia como aprender y trabajar con los demás.
- ✓ Confianza: se ha ganado la confianza de los demás.
- ✓ Curiosidad: se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.
- ✓ Osadía: está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas.

Otros investigadores como (Salovey y Mayer, 1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones

propios y de los demás, de la misma manera utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder, describen cinco características de inteligencias:

- ✓ Capacidad de establecer metas y objetivos: para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- ✓ Capacidad de planeación: una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones a cumplir, el momento en que se tienen que realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- ✓ Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo: por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- ✓ Un líder crece y hace crecer a su gente: para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- ✓ Tiene carisma: de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo.

Sin excepción alguna, tanto el director como las personas que tiene bajo su responsabilidad deben aplicar las estrategias adecuadas que les permitan el logro de propósitos y las metas establecidas.

Liderazgo Efectivo

En una organización eficiente se manifiesta una serie de estilos, características y cualidades para ser un líder eficaz. Para que el liderazgo efectivo obtenga resultados satisfactorios debe fomentar el compromiso con una visión común, un objetivo común y una organización de principios comunes proporcionando así metas claras.

El liderazgo es cuestión de elecciones, de hacer que las cosas se conviertan en realidad y marcar la diferencia (Covey, 2004). La relación que se refleja entre el liderazgo y la buena dirección de una organización se manifiestan cuando se toma en cuenta las habilidades y talento de cada persona al considerarse como seres humanos con un coeficiente intelectual, una inteligencia emocional y una inteligencia espiritual, a través de ello y con la práctica del liderazgo distribuido en cualquier organización se logran cambios culturales que beneficien sin perjudicar a nadie.

Se hace referencia que en las encomiendas que se realizan de forma diaria en un grupo, se desea básicamente lo mismo: págame un sueldo correcto (cuerpo), trátame bien (corazón), implícame de forma creativa (mente), haz que pueda servir a las necesidades humanas de forma honrada (espíritu) (Covey, 2004). Si el liderazgo y la dirección crean oportunidades y entornos que se ocupan de estas cuatro dimensiones de sus empleados, se benefician del rendimiento mejorado académico de personas completas en trabajos completos.

Un liderazgo eficaz y duradero es aquel que cumple con sus expectativas y metas, adoptando principios e ideales como: “la justicia, el servicio, la humildad, la integridad, dignidad humana, aportación de ideas, crecimiento, poder y creación de valores” (Covey, 2004, p.15). Este mismo autor también menciona que cualquier organización, sector gubernamental o familia que ponga en práctica los principios y valores logrará la práctica del liderazgo distribuido con sus integrantes.

Sin embargo, algunos líderes no saben definir lo que es importante y lo que es simplemente importante. Para lograr sus propósitos se tiene que ser bastante reflexivo y centrarse en ideas clave buscando tener siempre entre el principio y el fin de sus acciones y deben centrarse principalmente en las prioridades clave que pueda generar el éxito en su organización, debe visualizar desde el inicio al desarrollar sus propósito hasta el fin de las metas o resultados que desea obtener de sus actividades realizadas (planear).

El líder para poner en práctica su eficacia en las organizaciones o grupos debe considerar las cuatro disciplinas: 1. Centrarse en objetivos muy importantes, 2. Crear una puntuación (a partir de qué porcentaje puede identificar sus logros), 3. Pasar de los objetivos a la acción, 4. Reunirse semanalmente con el equipo o grupo, como lo ha sugerido (Covey, 2004). También describe cuatro claves de lectura para evaluar el desempeño efectivo del liderazgo (Covey, 2004):

1.- Capacidad de identificar y buscar caminos para encontrar respuesta a las necesidades de las otras personas.

2.- Capacidad de articular en la práctica la misión, visión, valores y estrategias compartidas con las personas que forman el grupo social en el que se ejerce el liderazgo.

3.- Capacidad de organizar estructuras y procesos flexibles y dinámicos que posibiliten el cumplimiento de la misión, guiados por la visión y los valores y estrategias definidas de manera compartida.

4.- Capacidad de conseguir excelentes resultados o productos concretos y de calidad sobre la base del trabajo sinérgico o de unión positiva de esfuerzos.

De acuerdo a una serie de investigaciones y teorías (contingencia y conductual) que se han realizado sobre el liderazgo efectivo, no debemos olvidar que encontrar camino es ser trabajador constante y recorrerlo enfrentándose a los desafíos, aplicando valores esenciales como la humildad de los que buscan participativamente tomando en cuenta a las demás personas (Murillo, 2006). Encontrar caminos es tener con claridad una misión, visión y estrategias bien establecidas que permitan el logro de cumplimiento con propósitos y metas.

Como se ha estado mencionando, los líderes efectivos tienen diversas tareas por resolver; Likert (1961, citado por Murillo, 2008, p. 12), describe cinco comportamientos más relevantes que definen la conducta efectiva de un líder:

- Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.
- Mantener un sentido de lealtad al grupo.
- Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.

- Coordinar y planificar.

En términos generales se menciona que la calidad y eficacia de un líder depende de los intereses hacia la comunidad escolar, en tal sentido su tarea, debe orientarse a la conducción de grupos humanos y la implementación efectiva y real de las transformaciones que definen el futuro de las instituciones educativas. La importancia de difundir este concepto es para ofrecer una revisión que dé a conocer algunos énfasis sobre el estudio de la investigación sobre el liderazgo.

El liderazgo Distribuido

Se han realizado varias investigaciones sobre el liderazgo distribuido, mencionando que es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Significa un cambio de cultura que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de una cultura escolar en la que marcha el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma el liderazgo se practica en todos los niveles educativos (Harris y Champan, 2002). Por lo tanto, el liderazgo debe distribuirse entre un grupo u organización para lograr resultados positivos y exitosos.

Una perspectiva en particular sobre ejercer el liderazgo es visto como un producto de las interacciones de los líderes escolares, los seguidores y su situación. Algunos educadores podrían argumentar que es el proceso de pensar y actuar de manera particular o personal para facilitar las enseñanzas y aprendizajes, “también se ha señalado que el liderazgo” (Spillane, 2006, p. 25), de acuerdo a los estudiosos que han reconocido la importancia de estas interacciones, suele implicar a más personas que los situados en la parte superior de la estructura organizativa jerárquica (director, coordinador). Así, el

liderazgo implica la acción de varios líderes, algunos con y otros sin liderazgo formal, pero todos con un fin común.

La relevancia que tiene el liderazgo distribuido se puede identificar en los resultados que se observan por ejemplo el incremento de la matrícula de alumnos en la escuela, y las soluciones de conflictos escolares y administrativos. Los estudios que se han realizado sugieren que una organización se desarrolla cuando se incrementan los aprendizajes de sus alumnos, reuniendo de manera conjunta entre docentes que hacen labor del aula y autoridades del centro escolar (Murillo, 2006). Es así una muestra de cómo se refleja la práctica del liderazgo distribuido.

De acuerdo a investigaciones “el liderazgo distribuido requiere desde luego límites y mecanismos de evaluación, pero exige que unos y otros estén al servicio del propósito común” (Longo, 2008, pág. 88). Es decir, que se revisen y actualicen cuando sea necesario y no coarten el compromiso de la gente. Por ello, el papel del líder en la cuestión educativa debe ser dirigido a la eficacia y eficiencia de los planes y programas de estudio que se desarrollan en las escuelas.

El liderazgo distribuido es un proceso compartido y controlado de desarrollo humano y profesional, practicado entre dos o más personas. La transferencia de liderazgo puede ser una carga pesada que exige personas decididas a ver el futuro como un reto estimulante y lo que es aún más difícil a digerir: la incertidumbre considerada como una oportunidad de aprendizaje.

En varias investigaciones que se han realizado sobre el liderazgo distribuido, se ha observado que permite el aprendizaje de personas que se integran en la toma de decisiones.

Por ejemplo, el liderazgo distribuido alienta la tutoría del personal menos experimentado por aquellos que tienen más experiencia, aprovecha la experiencia institucional a permitir la libre circulación de conocimientos, ideas y esfuerzos menciona (Kayrooz, 2008). Por lo tanto, es importante la distribución de liderazgo entre las personas que conforman la institución educativa. Además del directivo y grupo de docentes y demás personal, debería tomarse en cuenta también a alumnos que integran la comunidad estudiantil.

El liderazgo distribuido trata de salvar el recurrente dualismo líder-seguidores, así como las imágenes de superioridad y subordinación a él asociadas, de esta manera se acuerdan en conjunto los objetivos y tareas a desarrollar para cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, esto se hace con la finalidad de encaminar la marcha de la organización y de esa forma identificar la aportación en el trabajo de cada uno de los integrantes del equipo (Manes, 2008).

De acuerdo a las investigaciones realizadas, podemos observar que el liderazgo puede proceder de cualquier lugar dentro de la organización, más que estar vinculado a un estatus o posición determinada. Tiene que ver con la dinámica de trabajo de grupos y de individuos que se despliegan en un contexto organizativo específico, se “describe que la comunicación, acuerdos, compromisos, responsabilidades y gustos son fundamentales para el logro de metas” Gronn (2003, citado por Yáñez, 2010).

Al hablar de liderazgo distribuido, se da a conocer que la distribución de liderazgo en la práctica alcanza incluso más allá de las paredes de la escuela, lo cual significa que el liderazgo debe practicarse en los diversos contextos (Yáñez, 2010). Otros investigadores como (Firestone y Martínez, 2007) estudiaron los procesos de liderazgo pedagógico inscrito

en la relación entre profesores, directivo y personal del distrito. Encontraron que podían compartir tres tareas principalmente: primera: procurar y distribuir materiales; segunda: el seguimiento de los procesos de mejora y las actividades de desarrollo del profesorado; y, tercera: identificar donde se refleja la aplicación de liderazgo

En investigaciones realizadas durante los últimos años “se menciona que el liderazgo distribuido en las escuelas fomenta la cultura, valora las perspectivas múltiples y la diversidad promoviendo activamente los acuerdos para compartir el liderazgo” dan a conocer un grupo de investigadores Camburn, Rowan, y Taylor (2003, citados por Gronn, 2008, p. 152), se menciona también que el líder que dirige una comunidad educativa debe saber hacia quien delegar responsabilidades, ser el guía, y sobretodo cumplir con el propósito y metas para el logro del éxito en la calidad educativa. La distribución de liderazgo fluye alrededor de la gente como algo y siempre debe estar presente en la elaboración de actividades, el cual crea oportunidades de aprendizaje que se practican de manera cotidiana en las personas que integran el equipo de trabajo para la toma de decisiones y beneficio de la comunidad educativa.

Cambios: de Liderazgo Transformacional a Liderazgo Distribuido

“El liderazgo transformacional es al que más se ha aplicado en la reforma educativa” lo describe Bass (1988, citado por Manes, 2008, p. 60), para alcanzar un liderazgo de este tipo se requiere un conjunto factores, además que es considerado como parte de la resolución de problemas y logro de metas, se identifica como un proceso emprendedor. Por otra parte el liderazgo distribuido “genera un incremento de la capacidad

de la escuela para resolver sus problemas” dice (Murillo, 2006, p. 19), éste permite aplicar diversas estrategias por los integrantes de una organización.

El interés que se tiene en su estudio es mostrar en la propuesta de liderazgo transformacional a liderazgo distribuido el cual ha provocado una evolución significativa. Una de las características que ha propiciado es su desarrollo o practica en dependencias e intereses específicos. Por ende se origina una diversidad de teorías sobre el liderazgo.

Una de las teorías más significativas que se toman en cuenta es la teoría conductual sobre liderazgo, se desarrolla en dos líneas diferenciadas, “la investigación sobre las características del trabajo directivo, lo que implica caracterizar las actividades, funciones y responsabilidades que asumen los directivos y conocer como se distribuye su tiempo, y por otro lado las conductas de los directivos eficaces”, da a conocer (Murillo, 2006, p. 12). En el resultado de la primera línea de investigación se identifican los estilos de liderazgo y la segunda línea de investigación se identifican las conductas de los líderes.

Como producto de la primera línea de trabajo se propusieron analizar diferentes relaciones de estilos directivos; en la segunda línea de trabajo se propusieron estudiar distintas listas de tareas o comportamientos propios de los líderes eficaces. Los estilos y comportamiento de los directivos líderes (directivos, coordinadores y docentes) influyen en la toma de decisiones, así como en el éxito o fracaso de instituciones educativas.

Se desarrolla la teoría de la contingencia que aspira a percibir un estilo de liderazgo adecuado “menciona que el comportamiento ideal de un líder depende del contexto en que se desarrolla de esta manera se define la teoría de la contingencia” describe Watkins (1989, citado por Murillo, 2006, p. 12). El contingente que se menciona es apropiado a factores

como las relaciones líder-miembros, los miembros o seguidores de sí mismos, el clima o cultura organizativa de otros factores ambientales.

Se han identificado una serie de características, habilidades y disposición de los líderes para el logro de eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus tareas, a efecto de ello se diferencia el cambio de liderazgo transformacional a liderazgo distribuido.

Al liderazgo transformacional “lo definió a partir de las siguientes dimensiones: carisma, visión o capacidad de formular una misión, consideración individual, estimulación intelectual” Bass (1995-1998, citado por Murillo, 2008, p. 16). Se debe tener la capacidad para motivar y transformar la función de cada persona en una organización.

En lo que se refiere a la capacidad para su aplicación en la escuela Leithwood y Steinbach (1993, citado por Murillo, 2006) lo clasifican en tres constructos: habilidad del líder para fomentar el funcionamiento colegiado, el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal.

Las modificaciones que se han realizado respecto al liderazgo son variadas, ya que las necesidades de cambio en la actualidad son diferentes, existe mayor competencia y compromiso en cuestión educativa así como una mayor responsabilidad por parte de las autoridades educativas, de acuerdo a las necesidades se busca generar un nuevo marco teórico-práctico que contribuya al desarrollo del cambio y mejora escolar.

Con el liderazgo distribuido se origina un incremento de la capacidad en la escuela para resolver sus problemas. Un centro se desarrolla cuando aumentan los aprendizajes de

sus alumnos, reuniendo de manera conjunta tanto la labor del aula como la del centro. La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados.

El directivo identifica, estableciendo acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las organizaciones, los “líderes de las organizaciones inteligentes enfatizan el propósito en la estructura sistémica, enseñan a la gente de toda la organización a imitarlos”, (Senge, 2005, p. 435). Se señala también que cuando existe la disposición al aprendizaje la organización logra los propósitos.

El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, aprovechando las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros. De igual manera se afirma que el liderazgo distribuido no requiere una persona que puede realizar todas las funciones esenciales del liderazgo, sólo un conjunto de personas que colectivamente puedan realizar, diversas actividades con una misma expectativa menciona Yuklt (1999, citado por Gronn, 2002). Por lo tanto el líder debe estar consciente del papel que desempeña dentro y fuera del plantel educativo.

Respecto a las responsabilidades más importantes que asumen los docentes es sobre las funciones del liderazgo en la aplicación de las acciones que le corresponde en sus propias áreas y ámbitos escolares. El liderazgo comienza a verse menos con una persona y más de una comunidad o grupo, ya que la integración de las mismas organizaciones permite el conocimiento de las personas que carecen de experiencia, a través de las que poseen ciertas vivencias para la toma de decisiones (Elmore, 2000).

Otro concepto que se señala del líder transformacional “se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, este tipo de líder se desempeña en promover y cultivar una visión con sentido y significado a los propósitos” (González, p. 6). Con este tipo de liderazgo mejora la reestructuración escolar y de la misma manera estas organizaciones ocupan un lugar importante, en varias investigaciones que se han desarrollado una de las que más sobresale es la de Leithwood (1994, citado por González, p. 6) dónde describe tres aspectos relevantes del líder transformador:

- Apoya a los profesores a la hora de desarrollar y sostener una cultura escolar profesional.
- Promueve el desarrollo de los profesores.
- Mejora los procesos de resolución de problemas.

Este tipo de liderazgo favorece la comunicación entre los integrantes de equipo de trabajo, construye una visión compartida con un fin común en la mejora de la enseñanza educativa.

Se señala que el liderazgo se practica de diferentes formas considerando que los líderes de éxito poseen todos los patrones combinándolos y adecuándolos de acuerdo a su propio desarrollo durante las actividades que se realizan en los centros educativos. Se menciona que la visión de un liderazgo distribuido como una acción concentrada a través de sus acciones permite socios fuertes en las relaciones que al mismo tiempo implica el poder de las diferencias Blase y Blase (1999, citado por Bennett, 2003). Donde se manifiesta que cada uno de cumple funciones que le corresponde.

Capítulo III. Metodología

La Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), en los últimos tres años se ha caracterizado por ser una de las mejores escuelas, académicamente hablando, del Estado de Morelos. La evaluación de ENLACE del ciclo escolar 2009-2010 obtuvo un nivel bueno por escuela para 1er, grado 20.2%, 2º grado 15.3%, 3er grado 35.4%. Entidad: 1er grado 15.6%, 2º grado 14.2%, 3er grado 19.3%. País: 1er grado 16.2%, 2º grado 18.0% y 3er grado 18.2%. Con estos resultados se da a conocer el logro académico el cual es una de las características por la que se ha elegido la escuela en el que se representa la labor del equipo de trabajo.

Es una Escuela que ha incrementado la matrícula del alumnado en ambos turnos y se preocupa por generar actitudes positivas en el personal para el cumplimiento de sus funciones a través de la comunicación reconociendo sus méritos a sus acciones positivas. Se hace sentir que los avances académicos son también gracias a la labor de los docentes, del propio director al motivarles a través de felicitaciones por escrito, verbales, diplomas, y por tomar en cuenta las propuestas de coordinadores y profesores.

En el presente capítulo se describe el enfoque metodológico que se siguió en el estudio, el cual permitió conocer las actividades que se realizan de manera continua en el centro escolar y obtener información sobre la forma y estrategias que utilizan los directivos y docentes para la distribución de liderazgo. Se hace una descripción detallada de las personas que participaron, de los instrumentos que se utilizaron para obtener datos, del método que se empleó, y se comenta el procedimiento de análisis metodológico para la construcción de datos para el subsecuente análisis de resultados.

Enfoque Metodológico

La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo. De acuerdo a la definición de “la investigación cualitativa puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman, lo convierten en una serie de representaciones, en la forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” (Hernández, 2006, p. 9). Es por ello que la elección de la metodología cualitativa se consideró con base a las necesidades de la investigación.

El enfoque cualitativo se identifica por ciertas características particulares, entre ellas, que la mayoría de los estudios con este enfoque no se prueba hipótesis, éstas se consideran durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos, se conforman como la presentación de los resultado del estudio.

Las bondades que ofrece el enfoque cualitativo son las siguientes: proporciona profundidad descriptiva y analítica de los datos, ofrece la posibilidad de presentar los resultados con riqueza interpretativa, se interesa en la contextualización del ambiente o entorno, describe detalles y experiencia únicas de las personas entrevistadas de forma escrita, verbal y no verbal, y también del entorno que caracteriza la práctica.

(Hernández, 2006) dice que el investigador es el instrumento de recolección de datos más relevante de este enfoque, y se auxilia de diversas técnicas que van desarrollándose durante el estudio en dependencia de las necesidades de cada escenario a estudiar. Lo característico de estudios cualitativos es que los investigadores pueden emplear diversas estrategias de redacción. Por ejemplo, los relatos de campo para ofrecer al lector la mejor oportunidad de alcanzar una comprensión del caso que se basa en la experiencia de las vivencias o fenómenos. Los resultados de este trabajo de investigación presentarán

algunos de estos relatos observados durante la práctica o trabajo de campo, para tratar de mostrar, con mayor profundidad sobre campo, la comprensión del caso.

La presente investigación se desarrolló como estudio de caso. Se llevó a cabo con diferentes personas de una misma institución educativa, dónde una de las características fundamentales es que se trabaja con el liderazgo distribuido.

Elección de Caso y de los Participantes

En ciertos estudios cualitativos existen formas diversas de selección de casos. Estos “deben considerar la mayor rentabilidad de aquello que aprendamos, del aporte que provoquen o promuevan, como lo ha sugerido” (Stake 1998, p. 17).

La selección de la institución educativa se consideró debido a los cambios que en tres años se han generado sobre resultados académicos de la prueba ENLACE antes descritos, otra de las características de los integrantes de la escuela es sobre la distribución de responsabilidades académicas las cuales se distribuyen de acuerdo al nivel y jerarquía de subdirectores y maestros que tienen a su cargo los diferentes grados escolares, en cuanto al liderazgo se distribuye en cada uno de los trabajadores de esta institución educativa en el desarrollo de sus funciones según el cargo busca convencer y motivar a los suyos para aplicar las innovaciones que permitan alcanzar los objetivos deseados, obteniendo así, avances significativos en el trabajo. También se tomó en cuenta la accesibilidad a la escuela.

Otro dato que es importante mencionar es que en la actualidad la matrícula que tiene el centro educativo es de 950 alumnos, la deserción es de 3%, la tasa de reprobación de 3%, 99 trabajadores en total entre ellos 65 docentes. Los maestros, de acuerdo a la opinión del director están todos comprometidos con un fin común la visión, misión y metas escolares,

las cuales son elaboradas a inicio de ciclo escolar a través de acuerdos y compromisos tomados por el personal académico y administrativo, de la misma manera se ha comprobado que con el trabajo de equipo se implementaron estrategias para reducir el índice de deserción y reprobación de alumnos del plantel.

Se consideró también que una característica importante para su selección es que hay capacitación continua del personal docente. Esto puede ser una muestra de compromiso en el desarrollo educativo continuo privilegiado en mucho por el director. “El director líder transforma la connotación, la función y la responsabilidad del mismo en cualquier organización, dando a conocer que el liderazgo es un nosotros, no yo; es una misión, no mi show, es visión, no división, es comunidad no domicilio” (Ruiz, 2000, p. 23). Por ello, el director líder es pieza fundamental en la institución educativa, el cual, a través de las características que lo identifican, debe lograr con éxito los propósitos y metas en el plantel educativo.

La investigación de caso se realizó con directivos y personal docente. Las personas participantes fueron el director, la subdirectora (coordinador), subdirector (coordinador) y docentes que imparten diferentes asignaturas en ambos turnos.

En esta investigación se consideró la revisión de documentos grupales. Este tipo de documentos son generados con cierta finalidad oficial por un grupo de integrantes de la institución educativa, por ejemplo, la visión de la escuela, se revisaron también documentos y materiales organizacionales, que aunque sean elaborados por una sola persona incumben a toda la institución, como la planeación institucional. Con la finalidad de obtener

información se analizaron la visión y la misión de la escuela, el plan de trabajo anual y las minutas de juntas docentes.

Al revisar cada uno de los documentos se registró en un formato los siguientes datos: tipo de documento, fecha, creadores, asuntos tratados, tipo de decisiones, quienes tomaron decisiones, lenguaje que implica colaboración en contraste con el de la autoridad.

Con la información recabada a través de los instrumentos de análisis se realizó un concentrado, lo que facilitó validar la información y elaborar un reporte narrativo que describe de manera detallada la situación actual de la escuela.

En la siguiente tabla se especifican algunas de las características de cada participante, desde el puesto que desempeña, su antigüedad en la educación, su antigüedad en la institución y su nivel académico alcanzado.

Tabla 1.
Las características que presentan los participantes de la Institución educativa, director, coordinadores y docentes, quienes ejercen el liderazgo distribuido.

Puesto o rol	Antigüedad en la educación	Antigüedad en la institución	Sexo	Edad	Nivel académico
Director	30 años	3 años	H	53 años	Maestría
Subdirector A	28 años	3 años	H	44 años	Normal superior
Subdirector B	27 años	3 años	F	45 años	Maestría
Profesor 1	24 años	20 años	H	50 años	Título tec. De Zacatepec
Profesor 2	18 años	15 años	H	42 años	Psicología educativa
Profesor 3	5 años	5 años	F	28 años	Normal superior
Profesor 4	5 años	3 años	F	35 años	Licenciatura
Profesor 5	24 años	14 años	H	46 años	Normal Superior
Profesor 6	26 años	20 años	H	50 años	Normal Superior
Profesor 7	3 años	3 años	F	25 años	Normal Superior
Profesor 8	3 años	3 años	F	28 años	Licenciatura

Instrumentos Utilizados para la Obtención de Datos

Los instrumentos utilizados para la obtención de datos fueron diseñados por la Dra. Kathryn Singh, quien dirige el proyecto titulado la distribución del liderazgo en los centros escolares efectivos. La presente investigación forma parte del proyecto antes mencionado.

Se trabajó de manera conjunta con las especificaciones del proyecto, por lo que se siguieron las recomendaciones sobre las características que debe tener la institución educativa para el estudio, las indicaciones para llevar a cabo la observación, el registro de reuniones sin tener participación en ellas, el análisis de documentos escolares, la realización de observación del contexto interno del plantel, el ingreso a aulas con autorización del directivo para realizar observaciones de campo, las entrevistas a directores, coordinadores y profesores, estos últimos organizados en grupos de enfoque.

La observación no participante tuvo como propósito documentar la evidencia de la distribución de liderazgo para después triangular la información proporcionada en las entrevistas con los grupos de enfoque (director, coordinadores y profesores) y el análisis de documentos. Menciona (Stake, 1998) que dos de las utilidades principales del estudio de casos son las descripciones y las interpretaciones que se obtienen de otras personas.

Para la observación de reuniones de trabajo o juntas, se consideró obtener la minuta en la que se registrara la interacción de cada una de las reuniones, el número de participantes, el tema de discusión. Además se realizó el registro de los turnos de participación cada uno de los asistentes, de la coordinación e interacción entre los miembros del grupo. Se intentó plasmar, en la medida de lo posible, la estructura de comunicación llevada a cabo en las reuniones, identificando quién llevaba el liderazgo.

La entrevista que se hizo a los grupos de enfoque se desarrolló con base a 10 preguntas. La intención fue identificar la siguiente información: si la visión y la planeación anual son compartidos; si consideran que el liderazgo es distribuido; quién hace qué dentro de la escuela; cómo consideran nace el liderazgo; cuáles son las ventajas y los retos de distribuir el liderazgo; las maneras de coordinarse; la percepción de la comunidad del liderazgo; los roles de ser líder, los procesos que se han seguido para mantenerse en cierto nivel de liderazgo.

La entrevista semi-estructurada se aplicó al director y se realizaron dos entrevistas más a dos grupos de enfoque, uno con los coordinadores (subdirectores) y otro con los docentes. La finalidad fue obtener información que permitiera conocer cómo estos participantes perciben elementos, estrategias y experiencias sobre la distribución del liderazgo en su centro escolar. Con esta información, se construyeron datos que posteriormente sirvieron para triangular y construir propuestas de análisis.

El análisis de documentos sirvió para fundamentar y lograr especificidad y profundidad sobre algunas aportaciones obtenidas durante las entrevistas. Se dice que el proceso de...

“análisis se obtiene una vez reunidos los datos verbales, escritos y/o elementos visuales, se integran en una base de datos por texto y/o elementos visuales, la cual se analiza para determinar significados y describir el fenómeno estudiado desde el punto de vista de sus actores” (Hernández, 2006, p. 15).

En esta investigación se tomaron en cuenta una serie de documentos que ayudaron a enriquecer la información que avalara el liderazgo distribuido en la institución educativa. Los documentos de análisis son los siguientes:

- 1.- Registro de la reseña histórica de la Escuela Secundaria.
- 2.- La misión y visión del plantel educativo (ver apéndice B).
- 3.- El plan anual de trabajo (PAT) (ver apéndice C).
- 4.- La minuta de reunión de docentes 1er momento (ver apéndice D).
- 5.- Minuta de reunión de 2º momento (ver apéndice E).
- 6.- El acta de reunión de Cooperativa de la Escuela Secundaria (ver apéndice F).

Después de revisar cada uno de los documentos antes mencionados, se elaboró un formato de registro de ellos con los siguientes datos:

- Tipo de documento.
- Fecha de elaboración.
- Quienes crearon el documento.
- Asuntos tratados.
- Tipos de decisiones.
- Quienes tomaron las decisiones o contribuyeron a la toma de decisiones.

Procedimiento

El procedimiento para el logro de propósitos y metas del estudio de caso se desarrolló de la siguiente manera:

- Búsqueda de escuela con características indicadas.
- Planteamiento de problema de investigación.
- Revisión de literatura de forma detallada sobre el tema de liderazgo distribuido.
- Investigación y descripción para el caso del enfoque cualitativo.

- Se dio seguimiento a las indicaciones propuestas en el proyecto, se ajustaron los tiempos conforme al estudio de caso, se calendarizaron las actividades para las entrevista con el directivo, observaciones, aplicación de instrumentos, obtención de datos y documentos, y análisis de resultados).
- Se redactaron por escrito los resultados obtenidos en las investigaciones
- Se describieron conclusiones, en las que se incluyen propuestas de líneas de investigación futuras.

Estrategia de Análisis de Datos

El desarrollo para el análisis de datos se describe de la siguiente manera:

- ✓ Transcripción de datos de dos grupos de enfoque.
- ✓ Se elaboró un concentrado sobre la obtención de información de datos recabados.
- ✓ Se identificaron ideas principales.
- ✓ Se observaron categorías que aparecen en la transcripción.
- ✓ Se examinaron escritos de la visita a la institución, rescatando evidencias.
- ✓ Se reexaminaron documentos y análisis de los mismos.
- ✓ Se elaboró un concentrado de toda la información recabada y se trianguló la información, presentando un cuadro comparativo o de contraste
- ✓ Se cotejaron datos obtenidos con la literatura.
- ✓ Se visitó nuevamente el plantel para verificar detalles.
- ✓ Se elaboró un narrativo, tipo caso que incluye: una descripción detallada de la escuela, información sobre la investigación (propósito, procedimiento, instrumentos, condiciones, rol del investigador), resultados, interpretación e

implicaciones, lecciones aprendidas, comentarios del investigador, evidencias en fotografía y se anexan documentos de análisis los cuales se encuentran en los apéndices de este documento.

En el siguiente capítulo se presenta el análisis de los datos obtenidos del trabajo de campo para el estudio de caso, también se describen entrevistas del director y grupos de enfoque de coordinadores y docentes, quienes proporcionaron información valiosa en las que se identifican las bondades del liderazgo distribuido el cual promueve la participación e implicación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, la búsqueda del consenso entre sus miembros y un liderazgo más encaminado a la solución de problemas, a partir del uso discrecional de la autoridad y de la aplicación de las normas y reglamento escolar.

El liderazgo distribuido también se caracteriza como una forma de liderazgo colectivo en el que los docentes desarrollan conocimientos y capacidades a través de un trabajo y aprendizaje conjunto, lo que privilegia la solución a diversos conflictos que se generan en las diferentes escuelas a través de la distribución de responsabilidades.

Capítulo IV. Análisis de Resultados

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados de la aplicación de los instrumentos para la recolección de datos en el trabajo de campo realizado en la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), ubicada en Zacatepec de Hidalgo Morelos.

Para iniciar se realiza una breve descripción del contexto en el que se aplicaron los instrumentos de investigación. La mayoría de estas fueron entrevistas. Es importante mencionar que para identificar a cada una de las personas involucradas en las entrevistas éstas se registran con un código o número, de la misma manera se darán a conocer las estrategias que los mismos participantes han utilizado.

Se presenta brevemente el método que se siguió para la recolección de datos a través de una descripción de cada una de las etapas de trabajo de campo. Posteriormente, se describen las observaciones realizadas, así como la aplicación de entrevistas y las personas que fueron involucradas. Se hace referencia de los diversos documentos analizados.

En la siguiente parte, se describe el caso apoyándose en la presentación de fragmentos de trabajo de campo que se consideran representativos de los resultados, y que dirigen el análisis del capítulo. Los resultados con más relevancia, y su análisis, se tomarán como base para fundamentar las conclusiones del capítulo siguiente.

Se ha organizado la presentación de los resultados en categorías analíticas apoyadas en el Marco Teórico presentado en el capítulo II. Así, las categorías son el marco para la presentación de los análisis y del trabajo de campo que es un resultado más valioso para responder las preguntas de investigación que dan forma al presente análisis.

Descripción del Contexto

La Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), de Zacatepec de Hidalgo Morelos, cuenta con un director para ambos turnos, dos coordinadores (subdirectores) uno en cada turno, 96 docentes, un departamento de Control Escolar, un espacio para prefectura y un departamento de Servicios Educativos (trabajo social).

Dentro de los logros académicos que se consideran más relevantes para la institución por ejemplo: del ciclo escolar anterior al actual el porcentaje de bajas en el ciclo 2009-2010 fue de 3%, con un total de 3 bajas. Esto puede mostrar que ha disminuido la deserción escolar y también muestra mejora de la calidad académica, y en parte, el director escolar menciona que esto se ha logrado gracias a las estrategias que se han utilizado, entre ellas fortalecer los equipos de trabajo. Comentó que principalmente influye el liderazgo y trabajo conjunto de los coordinadores y docentes.

Así, el incremento de la matrícula escolar en ambos turnos, el porcentaje de alumnos que conserva, el nivel, y los logros obtenidos en la prueba ENLACE permiten identificarla como una escuela de calidad. Se considera también que el liderazgo distribuido en este plantel se practica continuamente, y es parte de estos logros académicos, en los que a través de la coordinación de actividades y compromiso de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, además de los esfuerzos de los docentes.

Procedimiento para el análisis de resultados

El método de levantamiento de datos consistió en realizar una primera visita a la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), para conocer las instalaciones que la conforman, así como dar a conocer al director la finalidad del estudio de caso. Se

concertaron las próximas citas con el director, coordinadores (subdirectores) y docentes para realizar las entrevistas.

La información recabada gira en torno a conocer la opinión de cada participante sobre el tema de liderazgo y específicamente, sobre el liderazgo distribuido que se practica en la escuela. Se vinculó a las preguntas el tema de la opinión que tienen sobre la visión, la misión que hay en la misma institución educativa que. Por lo tanto estos son los temas más relevantes que dan forma a las categorías de análisis: liderazgo, estrategias para llevar a cabo el liderazgo, tipo de actividades que realizan de manera distribuida, tipo de liderazgo en colegiado, distribución de liderazgo en la comunidad educativa, liderazgo en el logro de metas, liderazgo en competencias y educación de calidad.

Se aplicaron entrevista en el siguiente orden:

- El director (individual).
- Los Coordinadores (subdirectores ambos turnos) (grupo de enfoque).
- Docentes (grupo de enfoque).

Después de la información obtenida a partir de las entrevistas, se permitió la observación a una reunión del personal en general en la que se aplicó la metodología de observación directa. Se registraron en una bitácora de uso diario diversas actividades y prácticas que ahí se observaron.

Posteriormente, se analizaron seis documentos que el director proporcionó, con ellos se logró tener más información sobre la historia de la escuela, su planeación anual, la descripción de su misión y visión, además de poder contar con material escrito sobre algunas reuniones minuta de reunión de evaluación correspondiente al primer momento,

minuta de reunión de evaluación del segundo momento, acta de cooperativas de acuerdos sobre calidad de alimentos e higiene para los alumnos.

Presentación del Caso

De acuerdo a la información obtenida de las entrevistas se observó que el director de la escuela promueve actividades que caracterizan el liderazgo distribuido. Así también, las demás personas entrevistadas manifestaron reconocer que él también ha delegado liderazgo en cada uno de ellos. Con base a los resultados de entrevistas, los coordinadores (subdirectores ambos turnos) manifiestan también el papel de líderes de sus docentes y éstos a su vez se consideran líderes de sus alumnos.

Sobre la concepción que tiene el director cómo líder identificó que los coordinadores (subdirectores) y docentes son líderes de sus alumnos y tienen como propósito formar a los jóvenes de educación secundaria de manera integral. El director también mencionó que uno de los objetivos de los docentes hacia los alumnos son: reformar sus capacidades, habilidades, actitudes, valores y competencias para que logren continuar sus estudios mejorando su calidad de vida hacia un futuro mejor.

El director de la institución mencionó que busca que el personal a su cargo ejerza autonomía sobre la toma de decisiones y al mismo tiempo siga la línea de autoridad. En la entrevista él da a conocer, lo siguiente:

“...Las ventajas de distribuir y compartir liderazgo permite avanzar en grandes extensiones, los propósitos deseados, realizar trabajo colaborativo... se obtienen múltiples opciones para resolver una situación desde diversas perspectivas y especialidades, esto (liderazgo distribuido) puede crear y mantener una visión de calidad que puede garantizar el éxito...” ENTRDIR02042011.

La práctica de liderazgo tiene ventajas de impulsar los aprendizajes en los alumnos con la responsabilidad, compromiso y gusto que se tiene para cumplir los propósitos y metas de manera individual o colectiva entre autoridades y docentes.

Se completa la idea sobre liderazgo distribuido y trabajo en equipo de acuerdo al siguiente fragmento de la entrevista, en la que nos describe la forma de trabajar con su equipo. El director contesta lo siguiente:

“...El líder tiene que ir más allá de proporcionar el propósito de motivar, debe ser inspiración, debe comprometer a todos aquellos que están inmiscuidos en la educación, llámense padres de familia, llámense alumnos, lo importante, es que realmente disfrute lo que está haciendo...” ENTRDIR02042011.

Se pregunta al director la forma de distribuir el liderazgo de una persona a otra y su respuesta es:

“...Como director de una institución debo tener la visión de todo lo que está sucediendo dentro de esta escuela...” ENTRDIR02042011.

Por lo tanto, teniendo una visión general de la institución se identifican las habilidades de los integrantes de la escuela y así se les dan indicaciones dónde cada uno de ellos toma sus propias decisiones en beneficio de la comunidad educativa, con la supervisión de la autoridad.

El director refiere también que:

“...en sí, los líderes se eligen dentro de este trabajo, hay líderes natos que nos han demostrado trabajo activo, efectivo y en ellos nos apoyamos para desarrollar cada una de las actividades...” ENTRDIR02042011.

Después de los fragmentos que se describen de acuerdo a algunas de las respuestas de la entrevista al director de la forma en que se distribuye el liderazgo, se observa algunas de las estrategias que utiliza la autoridad para llevar a cabo esta acción.

Continuando con el análisis es importante agregar otro fragmento de la entrevista que resulta relevante.

El director sigue refiriendo:

“...como autoridad del plantel es importante conocer también el ambiente escolar, la problemática existente, y así conociendo todo el personal para ver quién tiene la sensibilidad intercultural, quien sabe conducir grupos, quien tiene esa disposición y esa capacidad de planeación, que pueda organizar que pueda aplicar esas actividades que finalmente pueda evaluar cada una de ellas...” ENTRDIR02042011.

De acuerdo a las respuestas de la entrevista que se hizo al director, observa la forma particular en la que él considera que distribuye el liderazgo que ha permitido obtener grandes beneficios, tanto de manera individual como colectiva, entre el personal del plantel.

En la entrevista con los coordinadores se observó con base a sus respuestas que se consideran un equipo dispuesto a apoyarse mutuamente. Por ejemplo: aunque son coordinadores de diferente turno tienen ideales, estrategias similares de una visión y misión del plantel. En la entrevista el coordinador (subdirector del turno matutino) menciona:

“...La visión es generar sujetos que tengan capacidades de enfrentar los retos que se presenten en la sociedad, tanto en lo personal como en lo profesional, con esas facilidades y con esas cualidades y esas competencias...” ENTRCOO02072011.

“...La misión: enfrentaremos con éxito los grandes retos y metas de la educación; contribuiremos a lograr una eficiente y eficaz educación pública; promoveremos los cambios para conformar la sociedad que aspiramos; vincularemos eficientemente el sector educativo con el avance científico y tecnológico...” ENTRCOO02072011.

La coordinadora (subdirectora del turno vespertino) contestó lo siguiente sobre la visión de la Escuela:

“...bueno en cuanto a la visión que tenemos en la escuela el compromiso de brindar una educación de calidad y por ello asumimos nuestra labor en un trabajo necesariamente de equipo, donde cada integrante es parte esencial de esta tarea, el director con un liderazgo tanto académico, como administrativo y hacia la comunidad, se trabaja conjuntamente con los coordinadores (subdirectores), distintas comisiones, docentes y demás personal, desde luego la participación de los padres de los alumnos...” ENTRCOO02072011.

Es de reconocer que cada integrante de la comunidad, tanto autoridades como personal docente tienen bien establecida la visión y la misión de la escuela, la cual es elaborada a inicio de ciclo escolar y a través de su aplicación permite el logro de objetivos y metas.

Por otra parte, en la entrevista con los docentes, comentaron sentirse identificados con la forma de trabajo que asume el director y los coordinadores. Dan a conocer que se aplica el liderazgo distribuido al sentirse con esa libertad de realizar sus actividades dentro y fuera de sus propias aulas con sus alumnos, siguiendo indicaciones para el uso de planes y programas de estudio.

Los docentes mencionaron respuestas referidas a la visión y misión de la escuela, comentan (participante 4):

“...la visión de la escuela es formar alumnos de secundaria de manera integral, reforzando sus capacidades, habilidades, actitudes, valores y competencias, por supuesto en un ambiente de colaboración para que logren continuar sus estudios y con ello también mejoren su calidad de vida hacia un futuro de éxito...” ENTRDOC02182011.

Otro docente (participante 6) opina sobre la misión de la escuela de la siguiente manera:

“...enfrentaremos con éxito los grandes retos y metas de la educación; contribuiremos a lograr una eficiente y eficaz educación pública; promoveremos los cambios para conformar la sociedad que aspiramos; vincularemos eficientemente el sector educativo con el avance científico y tecnológico...” ENTRDOC02182011.

Constatando la información obtenida en las entrevistas con las observaciones que se llevaron a cabo y análisis de documentos se percibe que el personal en general tiene conocimiento de la visión y la misión, saben perfectamente el papel que desempeñan cada persona dentro del plantel educativo.

Resumen de curso que se observó con el tema de habilidades lingüísticas: en el análisis se presentan los resultados observados en una reunión que se llevó a cabo con todo el personal del plantel sobre el tema de habilidades lingüísticas, por lo que los siguientes párrafos estarán referidos a lo que se observó, se irán presentando algunos análisis.

El director es el impulsor de diversas actividades que se llevan a cabo. Sin mostrar autoritarismo, fue muy claro en las instrucciones que dio a conocer para dirigir las acciones que debían cumplirse.

Antes de iniciar el curso-taller el director me comentó de manera personal que antes de iniciar cualquier actividad o reunión prepara sus materiales y da un ensayo para evitar divagar durante el desarrollo de éstas, tomando en cuenta el tiempo.

Empieza a llegar el personal (docentes, administrativos y de servicios) y buscan un lugar cómodo y se van sentando. Algunos están tomando café, otros platican, otros buscan estar con sus amigos. Finalmente llegan todos. Dio inicio la actividad. Se observó que el director mostró gran motivación y entusiasmo para el desarrollo de sus actividades.

Al inicio del curso-taller el director dio la bienvenida al personal por estar todos presentes nuevamente en el curso-taller. Posteriormente el director inició la actividad con una reflexión titulada un lenguaje diferente, en la que se pretende que el personal en general se sensibilice, logre integrarse en equipos y se acepten entre los mismos participantes y de la misma forma haya disposición a las actividades y trabajo en equipo. De este taller se obtuvieron evidencias en fotografías y un video.

Dio inicio el tema principal en el que se describió el propósito de las actividades y lo que se espera del curso. En seguida difundió un texto (acertijo) con faltas de ortografía. El personal lee el texto, y después el director pidió que los participantes se desplazaran por toda el aula para organizar al personal primero en parejas, después de tres personas, después en equipos de cuatro personas y finaliza con equipos de seis integrantes.

El director dio diez minutos para analizar y comentar la solución del problema, cuando los docentes continuaron con el desarrollo de la actividad para posteriormente dar a conocer soluciones sobre el acertijo.

Continuó la participación de los equipos para dar solución al acertijo. Inició la participación de los equipos, cada uno hizo su demostración de diferente manera. Los docentes demostraron que encontraron diferentes soluciones al mismo problema. Esto significa que cada integrante de equipo desarrolla sus habilidades y pone en práctica sus conocimientos así mismo su liderazgo para dar a conocer diversas soluciones a un problema y al mismo tiempo tomar decisiones en las que se obtienen beneficios para los alumnos.

Durante el desarrollo del curso el director refiere un comentario:

“...primero se requiere plantear un problema para poder lograr diferentes formas de solución, mencionó la finalidad de estas actividades que fueron útiles para lograr la integración de todo el personal...” OBSTALL02182011.

De acuerdo a la participación de los integrantes de equipo, se observó que cada uno tiene diferentes puntos de vista respecto al problema que se presenta. Para algunos influye la experiencia, los conocimientos, el lugar, en fin influye una serie de factores para la toma de decisiones sin perjudicar a nadie.

Se demostró también que había líderes en cada equipo, ya que fueron los que representaron las soluciones al problema.

Llegó el momento del desayuno y el director dio 30 minutos para ello. Cada participante llevó un guisado como se acordó en una reunión del mes de diciembre (registrado en minuta de 1er momento, ver apéndice D), y lo colocaron en un espacio preparado para la convivencia. Todos comieron lo que hubo. Resultó característico el ambiente armonioso que se percibe en esta institución, todos reían y platicaban, y finalmente, llegó el momento de regresar a las actividades.

El director dio las siguientes indicaciones:

“...es momento de continuar con las actividades finales de este taller, pasen por favor al aula para proyectar una diapositiva de caricaturas, las cuales representan las competencias y liderazgo en diferentes personajes desde inspectores, directores, coordinadores (subdirectores) y docentes” OBSTALL02182011.

Al término de las soluciones de los problemas planteados, se dio seguimiento a asuntos generales en los que se trató principalmente análisis de reprobación, firma de boletas y la aplicación de estrategias para evitar la reprobación, así como para recordar a las diferentes comisiones que continuaran con sus labores, los asuntos generales fueron dirigidos por los coordinadores (subdirectores de ambos turnos).

Contrastando la información obtenida en las entrevistas, con la observación de la reunión y con los documentos analizados, no se percibe una línea de liderazgo basada en una persona. Lo anterior se basa en varios elementos: desde la participación del director de reconocerse en entrevistas como parte de la dirección del plantel, la manifestación de los coordinadores al reconocerse a sí mismos como líderes en la práctica de liderazgo y distribución de responsabilidades.

Se da relevancia a la opinión de los docentes sobre el ejercicio de liderazgo distribuido entre el director, los coordinadores y ellos mismos, las observaciones realizadas en la reunión del curso-taller donde se pudo verificar el trabajo colaborativo, el desempeño de los participantes integrando sus ideas e intercambio de conocimientos, desarrollo de habilidades y análisis de un problema planteado donde se buscó diferentes soluciones.

Presentación de los Resultados

Definición de categorías

Las categorías son las unidades que se tienen que examinar para responder las preguntas de investigación. Cada categoría es descrita en términos de su significado ¿A qué se refiere la categoría?, ¿Cuál es su naturaleza y esencia? ¿Qué nos dice la categoría? ¿Cuál es su significado? como lo sugiere (Sampieri, 2006, p. 650).

A continuación se presenta el análisis de las categorías en dónde se identifican las similitudes y diferencias de opinión de los participantes en cada una de ellas para encontrar resultados que permitan describir, en su mirada conjunta, cómo se desarrolla el liderazgo en la escuela.

Liderazgo

El liderazgo es un tema que ha interesado desde tiempos antiguos, es un concepto implícito en la humanidad misma de la persona. Los líderes han sido en muchos aspectos un ejemplo a seguir, son figuras que se consideran como ejemplo de valores más relevantes en la sociedad y desempeñan papeles significativos en las formas de vivir y roles que juega cada persona.

Es importante resaltar que en las entrevistas y al cuestionar a los docentes sobre el liderazgo entre los miembros de la comunidad refieren lo siguiente (participante 3):

“...es importante, mencionar que el liderazgo es acorde a la función que desempeñamos, por ejemplo: el director, el subdirector, los docentes, asistente social y principalmente los alumnos...” ENTRDOC02182011.

Una respuesta más que se dio sobre la forma de demostrar el liderazgo fue cuando otro docente (participante 8) refirió que:

“...el liderazgo se demuestra con la participación pero además con la coherencia entre las acciones y las decisiones, es decir se demuestra en el producto del trabajo...” ENTRDOC02182011.

Por otra parte, el liderazgo que desempeña cada persona trae consigo beneficios. Genera conocimientos de las personas que se tienen como modelos. El liderazgo permite que todos los involucrados en una organización tengan la oportunidad de proponer y sus propuestas sean para alcanzar el éxito de un trabajo colaborativo.

De acuerdo a las entrevistas realizadas en diferentes grupos de enfoque de la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), el liderazgo distribuido ha generado comunicación, responsabilidad, compromisos y sobre todo logros académicos en la prueba ENLACE, lo comenta el director del plantel de la siguiente manera:

“...lógico que quienes están a cargo en alguna actividad, influyendo en los demás, promoviendo y motivando, por ejemplo: los presidentes de academia, los directivos, representantes sindicales acción social, representantes de la asociación de padres de familia, jefes de grupo, tutores y otros que están inmiscuidos en la educación de los jóvenes...” ENTRDIR02042011.

Sobre la educación de calidad se logró percibir que depende de la actividad y de acuerdo a las habilidades de cada integrante del equipo de trabajo que en algún momento alternan sus funciones en el liderazgo, pues lo demuestran con los resultados obtenidos.

Cada vez que se realiza una reunión de análisis donde se permite evaluar el trabajo realizado, punto por punto que sea real, así mismo se logra obtener un diagnóstico de los trabajos ya plasmados, dónde realmente el liderazgo da resultados en un cien por ciento, se observa en los avances de propósitos y las metas (ver apéndice E).

Es importante señalar que se busca gente responsable y comprometida como refiere (Manes, 2008) que logre los cambios positivos a través del amor y gusto por su trabajo y no por imposición o miedo.

Sin embargo, de acuerdo a las investigaciones, el liderazgo se demuestra en quienes están a cargo de algunas actividades, influyendo en los demás promoviendo y motivándola. Algunos líderes son elegidos por sus capacidades y representan a la academia, las diferentes comisiones, el comité de alumnos y demás.

Otros líderes surgen de manera espontánea cuando la actividad requiere ciertas habilidades. Es común observar en el equipo de trabajo que el líder elegido ceda lugar a quien en determinada tarea pueda desempeñarse de manera más eficiente. Se analiza de la siguiente manera:

Valga la pena mencionar que la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), por estar dentro de los primeros cinco lugares de nivel académico de la evaluación de ENLACE la empresa Telmex (Teléfonos de México) obsequió computadoras

inalámbricas a la institución educativa como parte de un programa de apoyo a la educación que dicha empresa impulsa. Las computadoras son para mejorar el nivel académico de los alumnos, de la misma manera familiarizar a los jóvenes con las tecnologías.

Figura 1.



Figura 1. Alumnos trabajando en el aula digital, con las computadoras.

Estrategias para llevar a cabo el liderazgo

De acuerdo a las investigaciones realizadas “la estrategia general supone la institucionalización de la disseminación del conocimiento, mediante procesos sistemáticos de difusión, como requisito previo para su utilización por las instituciones escolares” (Rivas 2000, p. 298). También las estrategias se utilizan de acuerdo a las necesidades de los alumnos respecto a la calidad académica incluso de la institución.

Por ejemplo: en la escuela donde se realizó en trabajo de campo, en la etapa de difusión para alumnos de nuevo ingreso, se realizan diferentes talleres, los cuales son

organizados por los subdirectores, quienes acuerdan con los docentes integrantes de academias las formas en que se tienen que desarrollar.

Respecto a las actividades para estos talleres se elaboró un documento para promocionar la institución diseñado por la subdirectora del turno vespertino con cómics, alusivos a las preinscripciones, folders impresos, y de la misma manera se hizo una invitación al taller interactivo en el que participan directivos, orientador y docentes a éstos últimos compete planear, organizar, aplicar y evaluar las actividades interactivas de todas las asignaturas.

Figura 2.



Figura 2. Alumnos de primaria que asisten a los talleres de la secundaria.

En cuanto a las reuniones que se hacen en la institución educativa, cuando el líder director está ausente, los inmediatos responsables para dirigir las son los líderes

coordinadores quienes organizan, analizan resultados y proponen estrategias para la mejora educativa, involucrando a todo el personal del plantel.

El quehacer educativo y administrativo se realiza a partir de los propósitos planteados al inicio del ciclo escolar, del plan anual de trabajo (PAT) (ver apéndice B), y cada uno de los integrantes realiza sus funciones, el trabajo en equipo y la disposición es necesaria y elemental para alcanzar los objetivos y metas.

Todos los integrantes del plantel están familiarizados con el plan anual de trabajo (PAT). Éste es una recopilación de los planes de trabajo y propuestas, vertidos para las diferentes academias, y desde luego como en todas las instituciones, existe una diversidad de opiniones en cuanto a los procedimientos para ponerlo en práctica.

El personal integrante del plantel es quien crea el documento del PAT, documento en el cual se acuerda en la reunión de inicio de clases. Además, se complementa con escritos y comentarios por los integrantes de academia, dando a conocer que se pretende hacer durante el ciclo escolar y qué estrategias se tienen que utilizar para lograr las metas propuestas.

En el transcurso del ciclo escolar se realizan varias reuniones para retomar acuerdos de inicio, se da seguimiento a la planeación para lograr los objetivos planteados, donde demuestran que se está cumpliendo con la visión y la misión de la escuela, la cual es elaborada por todo el personal del plantel.

Cada integrante de la comunidad escolar conoce la misión y la visión de la escuela. Por ejemplo, en la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), al inicio del

ciclo escolar se lleva a cabo una reunión general, con la finalidad de formar el plan anual de trabajo, que se integra con las aportaciones que cada academia realiza, en estas aportaciones se detallan las actividades que se desarrollarán durante el año lectivo, siendo esta una estrategia colaborativa.

Tipo de actividades que realizan de manera distribuida

Para acordar sobre las actividades, lo primero que se hace es después de partir de un diagnóstico y haber planeado todas éstas de acuerdo a las necesidades, se coordina el trabajo, se habla de las actividades a las dependencias que corresponda realizar la misma. Esto también va a depender de la naturaleza de cada una de ellas. Se encomiendan principalmente a esas personas que tienen el liderazgo, que tienen cierta capacidad para resolver cada uno de sus trabajos.

Así también, hay coordinadores de eventos de manera individual, coordinadores de equipo, es un trabajo colectivo, que a la vez y al finalizar cada uno de ellos se evalúan las situaciones para poder salir adelante.

En reuniones generales también se comparte el liderazgo y actividades entre el director y el inspector de zona, quien continuamente hace acto de presencia y menciona o refuerza los temas tratados en las diversas reuniones que se llevan a cabo en el plantel educativo el inspector hace referencia a las reformas educativas y también refiere la consecuencia de no seguirse capacitando ante las necesidades que se presentan o se requieren.

Figura 3.



Figura 3. Reunión del personal general, en la cual también participa el inspector de zona.

De acuerdo a los estudios que han realizado diversos investigadores, uno de ellos es (Graetz, 2000), dice que el liderazgo distribuido es creado por un líder-el director u otra autoridad, a través de un proceso que progresivamente se extiende a medida en que los individuos y grupos dentro de una escuela tienen la oportunidad de tomar la responsabilidad de sus aspectos de trabajo, de manera individual o colectiva.

La importancia de distribuir y compartir el liderazgo permite mejorar los niveles académicos, los propósitos deseados, realizar un trabajo colaborativo, que fortalezca las diferentes acciones.

Hay muchas ventajas y se tienen múltiples opciones para resolver una situación desde diversas perspectivas y especialidades considerando, pues, que el liderazgo puede crear y mantener una visión de calidad, cuando se es compartido, también puede tener una actividad visible, que puede garantizarnos el éxito.

El liderazgo se origina en todos los niveles, hablando de docentes en administración, en el apoyo, en el personal en general, principalmente en los alumnos.

Dando relevancia a las entrevistas, se interrogó sobre la forma de cómo se inicia el liderazgo en una persona o grupo, un docente (participante 5), contesto lo siguiente:

“...cuando se identifica un líder es por sus actitudes, capacidad de motivar un cambio, que ese cambio genere beneficios, los mismos integrantes de academias por ejemplo demuestran su liderazgo...” ENTRDOC02182011.

El quehacer educativo y administrativo se realiza a partir de los propósitos planteados al inicio del ciclo escolar del plan anual de trabajo y cada uno de los involucrados realiza sus funciones, el trabajo en equipo y la disposición son necesarios y elementales para desarrollar los objetivos.

Con la entrevista a docentes (participante 1) uno de ellos refirió lo siguiente sobre el origen del liderazgo:

“...claro que hay líderes en el plantel educativo por ejemplo: se demuestra en cada reunión de academia o análisis se proyectan los líderes porque en todo momento generan actitudes positivas...” ENTRDOC02182011.

Por otra parte, el rol que se juega como líderes permite facilitar en los alumnos reforzar sus capacidades y habilidades, de la misma manera fortalecer las actitudes y valores, el logro que permite llegar ser líder es tener conocimiento de la normatividad y luego reconocer y valorar el trabajo que desempeña cada uno de los integrantes de la comunidad.

De acuerdo al liderazgo que se ejerce en cada persona de la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), se analiza por ejemplo la actividad que está realizando un docente con el resto del personal del plantel al dirigir a todos los integrantes en activación física.

Figura 4.



Figura. 4. Docentes realizando activación física, dirigidos por el profesor de Educación Física.

Tipo de trabajo en colegiado

Durante actividades que se realizan en colegiado desarrolla el liderazgo la persona que está de responsable en equipos de trabajo, desde autoridades, los representantes sindicales, acción social y demás promoviendo y motivando. Por ejemplo, los presidentes de academia, los padres de familia, jefes de grupo, tutores y otros y dependiendo de la actividad y de acuerdo a las habilidades de cada integrante del equipo de trabajo, en algún momento alternaron sus funciones.

A continuación se hablará de los acuerdos de docentes y las diversas actividades que se elaboran en colegiado.

Figura 5.



Figura. 5. Actividades y acuerdos de docentes en colegiado.

De acuerdo a los estudios realizados por (Gronn, 2002), dice que el efecto acumulado de la suma de una serie de personas que aporta su iniciativa y experiencia en diferentes formas de un grupo u organización la define como acción concertive al que llama dinámica adicional del producto de la actividad conjunta. En la cual la responsabilidad de obtener resultados positivos o logro de propósitos no solo depende de una persona, sino de quienes integran una organización, es este caso una institución educativa.

Respecto a lo antes mencionado, algunos líderes surgen de manera espontanea cuando la actividad requiere ciertas habilidades. Es común observar en el equipo de trabajo que el líder elegido ceda lugar a quien en determinada tarea pueda desempeñarse de manera

más eficiente y de manera natural, cada uno asume regularmente sus funciones, pero por otra parte también se proporciona la alternancia en las comisiones apoyando a quienes las realizan por primera vez.

Distribución de liderazgo en la comunidad educativa

Se distribuye el liderazgo a cada miembro trabajador de esta institución. El liderazgo a padres de familia y alumnos se confía en cada uno de los actores según sus funciones y competencias. Por ejemplo: el líder directivo que guíe y conduzca en todos los aspectos, tanto administrativos, como pedagógicos hacia la población escolar. El líder docente que se convierte en un guía de sus alumnos para encontrar y construir sus conocimientos, desarrolle habilidades y principalmente que genere en cada momento actitudes positivas y valores que en conjunto, sea capaz de construir sus propias competencias para la vida.

De acuerdo con (Murillo, 2006) es posible afirmar que si queremos cambiar las escuelas, y con ello mejorar la educación que necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una técnica de preparación adecuada, y sobre todo con una actitud y compromiso con la escuela, la educación y la sociedad, capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

Es relevante continuar con la presentación de fragmentos del trabajo de campo, con las entrevistas a los coordinadores, en las que narran las expectativas que tienen sobre la mejora de resultados académicos con la distribución de liderazgo.

La coordinadora (subdirectora del turno vespertino) da respuesta a la entrevista sobre los intereses que se tienen como autoridades para con los docentes menciona que:

“...como autoridad se busca favorecer las condiciones para lograr una superación continua del personal y el perfeccionamiento de los procesos...”

ENTR0002072011

Por lo tanto, los docentes planifican sus clases procurando propiciar experiencias de aprendizaje óptimo teniendo en cuenta las diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos de sus alumnos, además de diversificar el uso de materiales y la tecnología disponible, se promueve la participación activa, crítica y desde luego creativa de los estudiantes.

Los coordinadores dan a conocer las ventajas de distribuir el liderazgo menciona el coordinador (subdirector del turno matutino) refiere lo siguiente:

“...la ventajas que genera el liderazgo distribuido, es que permite hacer las cosas de la mejor manera en el área dada, el ver quien es capaz de o en qué área es uno capaz de generar el liderazgo...” ENTR0002072011.

Por otra parte, la coordinadora (subdirectora del tuno vespertino) hace referencia a las ventajas de la distribución de liderazgo dice que:

“...la ventaja es que requiere de madurez para reconocer una mejor propuesta que la propia y el derecho de los demás a participar y expresar por lo que no estamos exentos de que eventualmente tomar decisiones unilaterales...”

ENTR0002072011

A través del liderazgo distribuido se permite a los integrantes del equipo participar en la toma de decisiones que beneficien a la escuela, así como adquirir aprendizajes a través de los mismos compañeros que ejercen liderazgo.

Líderes pedagógicos de la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), entre ellos están los líderes docentes que se convierten en guía de sus alumnos para encontrar y construir sus conocimientos, desarrollen habilidades y que generen en todo momento actitudes positivas y valores que en conjunto sean capaz de construir competencias para la vida y que tengan la capacidad de resolver sus problemas con calidad en su contexto social dentro y fuera de la escuela.

Liderazgo en el logro de metas

Para lograr las metas a través del liderazgo, se analizó que es necesario sustentar ese liderazgo en el ejemplo, ver y plasmar los objetivos retadores para que afecten los resultados, desde las autoridades estar recibiendo capacitación e impartir capacitación a los docentes de manera continua para estimularlos día a día y a través de ello se obtengan beneficios que influyan en todos los participantes.

Se prioriza también que a través de la distribución de liderazgo en docentes, en sus alumnos y en los padres de familia, sean quien siga ese proceso, cuando existen los acuerdos, las responsabilidades y gusto por el trabajo se pretende que la población escolar esté satisfecha y se permita el logro de propósitos y metas.

Existe una serie de investigaciones entre ellas (Sergiovanni, 1984 citado por Murillo, 2006) quienes hacen referencia a diversos estilos de liderazgo más relevantes en el medio escolar. En este aspecto describe al siguiente tipo de líder:

El líder educativo: que utiliza conocimientos y acciones profesionales las cuales lo lleven a la eficacia docente y el desarrollo de programas institucionales. Se preocupa por

diagnosticar problemas educativos, apoyando a los docentes a promover la supervisión de las actividades escolares, la aplicación de la evaluación y el desarrollo del personal.

La aplicación del currículo y planeación de cada docente se convierte en algo esencial para este tipo de líder, ya que de ello depende el cumplimiento y logro de sus metas. Por ende es una forma de obtener mejora académica de manera real.

Liderazgo en competencias

En esta categoría se da conocer que de acuerdo a las competencias como director de la institución se debe tener la visión de todo lo que está sucediendo dentro de la escuela con la finalidad de conocer las situaciones y al personal principalmente para que a través de ello se identifiquen características de cada persona desde fortalezas y debilidades.

El identificar las situaciones del plantel como: el ambiente escolar, la problemática existente, de esta manera conociendo todo el personal permite ver quien tiene esa sensibilidad intercultural, quien sabe conducir grupos, quien tiene esa disposición y esa capacidad de planeación, que pueda organizar, que pueda aplicar esas actividades que finalmente pueda evaluar cada una de ellas.

Investigadores como (Murillo, 2006) dicen que un centro se desarrolla cuando incrementa los aprendizajes de sus alumnos reuniendo de manera conjunta la labor del aula como del centro escolar, es decir de esa forma se refleja la actividad del director líder, o docente líder el trabajo en conjunto para el logro de la calidad educativa.

De esta forma se observa que los alumnos de la escuela “Enrique González Aparicio” (EGA), desarrollan sus competencias las cuales son generadas por los líderes docentes.

En los diversos documentos que proporcionó el director de los cuales se obtuvo más información sobre el liderazgo distribuido al ser analizados se observó que contienen resultados sobre las competencias, los cambios que se han generado en la estructura de la escuela desde los inicios hasta la actualidad, los saberes y la aplicación de los mismos en la comunidad escolar. Los acuerdos que se concluyen en reuniones de academia y evaluaciones sobre los avances académicos de los alumnos así como las problemáticas que se presentan y estrategias que se aplican en colectivo para la solución de situaciones que se presentan.

Existe una diversidad de actividades que refuerzan la calidad académica, entre ellas está la evidencia de prevención de accidentes, el qué hacer en caso de accidentes. Se aplica este tipo de aprendizaje a través de los docentes y participación de los mismos alumnos.

Figura 6.



Figura: 6. Prevención de accidentes, participación de docentes y alumnos. Tema que se relaciona en la asignatura de ciencias I (Biología).

Educación de calidad

Para el logro de la educación de calidad, se debe iniciar por la organización que tiene, basada en una planeación y como están desarrolladas las actividades. Donde hay una actividad con éxito, obteniendo resultados positivos, se refleja también en el intercambio de experiencias entre líderes. Donde comparten algo más que experiencia, el trabajo, la humanidad, sabiduría, el liderazgo que se refleja en líderes de la institución educativa, el liderazgo se inspira, se observa en los docentes, en el esfuerzo que realizan cada uno de ellos.

De acuerdo a las investigaciones que se han realizado “el liderazgo distribuido exige que unos y otros estén al servicio del propósito común” (Longo, 2008, p. 88). Por ello, el papel del líder en la cuestión educativa debe ser dirigido a la eficacia y eficiencia de los planes y programas de estudio que se desarrollan en las escuelas para lograr la calidad educativa en los centros escolares.

Para construir una mejora en la calidad educativa, hay inspiración en esta institución, poco a poco se modifican conductas, para la mejora personal y beneficios hacia los alumnos. Los líderes de la institución se siguen preparando, no están estancados, siguen actualizándose continuamente, siguen participando en el programa de Carrera Magisterial, siguen participando en la formación de los muchachos. Participan en la formación de los buenos ciudadanos. Dentro de la institución educativa hay líderes. Se siente, se percibe, se actúa, se comprueba con hechos; los resultados académicos son reales.

De acuerdo a las características y resultados académicos de evaluación de la institución se observa que se practica el liderazgo distribuido, esto es a través del

aprovechamiento de los alumnos, el cual es reflejo del trabajo guiado por líderes directivos, docentes, alumnos, trabajadores administrativos, de servicios y padres de familia.

A través de aplicación de estrategias llevadas a cabo para lograr buenos resultados, algunas de ellas son en cuanto el director recibe resultado de evaluación se da a conocer a los docentes para ver las debilidades y reforzar aprendizajes en ellas, retomado acuerdos los cuales quedan registrados en minutas de reuniones anteriores, otra estrategia es que se proporciona la página de internet en la cual hay ejercicios sobre la evaluación y se aplican a los alumnos, estos acuerdos son mencionados en reuniones.

Según investigadores “el construir estrategias ha sido considerado durante muchos años como una función clave de liderazgo” (Boyett y Boyett, 2000, p. 30). Por lo tanto, el liderazgo es la base fundamental en el logro del éxito.

Tal es el resultado del estudio que se desarrolló en la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), de acuerdo a las investigaciones que se realizaron a grupos de enfoque (director, Coordinadores y docentes). Se observó que cada integrante de la comunidad educativa refiere a las estrategias que a través del liderazgo han logrado el éxito.

En otro aspecto, el líder directivo tiene una visión bien definida sobre el interés que hay para la mejora de las actividades que se realizan en el plantel educativo. De esta manera comunica, integra, convence, y logra la participación de todos los integrantes de la institución educativa. Se observó en reuniones del personal en general.

Todos los miembros de la escuela se implican de forma significativa en las diversas actividades que se desarrollan en el plantel. De la misma forma en el desempeño académico de los alumnos se observa el esfuerzo que hacen los líderes para lograr el cambio. Esta

organización es altamente comprometida la cual genera resultados claros y reales que todo mundo puede observar.

Se concluye que el liderazgo que hay en el personal integrante de la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), desde directivos, docentes, personal administrativo, de servicios, padres de familia y alumnos, con el trabajo colaborativo que realizan diversas actividades en las cuales se refleja el liderazgo distribuido. Se identificó, también, en diversos documentos que comprueban que se ejerce el liderazgo distribuido en el centro escolar.

Capítulo V. Conclusiones

El presente capítulo tiene como objetivo presentar las conclusiones del trabajo de investigación llevado a cabo en la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), ubicada en Zacatepec de Hidalgo Morelos. La temática de investigación versa en varios aspectos que se consideran necesarios con el fin de demostrar el cómo se lleva a cabo la práctica de distribución de liderazgo en la institución.

En primer lugar, se da a conocer el papel que desempeña el director como líder y también se presentan conclusiones sobre cómo distribuye el liderazgo.

Se dan a conocer los hallazgos sobre las actividades que se realizaron en forma colaborativa con las personas que fueron entrevistadas por considerarlas personas con funciones de liderazgo.

Se describe cómo el liderazgo distribuido se manifestó en la práctica escolar. Así mismo, se comenta sobre la forma en que beneficia el trabajo colaborativo que se lleva a cabo en esta escuela.

En el presente capítulo se dan a conocer límites que se presentaron durante el desarrollo del trabajo de investigación y concluye con la aportación de algunas propuestas relacionadas con el tema del liderazgo distribuido.

Resumen de los Hallazgos Principales de la Investigación

En esta parte se presenta, con base en las evidencias encontradas en el trabajo de campo, cómo se lleva el liderazgo distribuido en la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), ubicada en Zacatepec de Hidalgo Morelos. Una pieza fundamental para ello ha sido el director de la institución. Como se mencionó en la literatura revisada, el

director es el administrador de la organización llamada escuela y entre las funciones que le competen desarrollar se encuentra una que es importante: ejercer liderazgo. Los grupos de enfoque, tanto de coordinadores como de docentes, reconocen la participación del director en los logros académicos de la institución, lo que sugiere que el director es reconocido por su personal como un líder.

Se observó que el director desarrolló el papel que le compete en el plantel educativo en cuanto a la gestión que realiza en beneficio de los involucrados de la institución. Establece la comunicación de forma continua con todo el personal que integra la plantilla escolar.

Un aspecto que resalta es que el director expresó que sabe el rol que le corresponde, lo cual implica generar compromisos y estrategias que permitan establecer nuevas políticas para fortalecer valores en cada uno de los trabajadores dentro de la institución y alcanzar el logro académico. En diferentes momentos, se mostró la eficiencia de liderazgo en las acciones del director, principalmente en la organización y difusión de información relevante al personal indicado. Por ejemplo: se observó en la inauguración de un aula en la que dio a conocer al personal del plantel, padres de familia que estuvieron presentes y alumnos, la importancia tener un espacio adecuado y un ambiente agradable en el que puedan desarrollar sus actividades con gusto.

En el rol del líder hay evidencia que el director refleja las características necesarias para motivar de manera continua a su equipo de trabajo. Se dedicó un día completo de observación en un curso-taller de habilidades lingüísticas, en el que se pudo notar que el director líder inspira, planea, los organiza, los motiva, los compromete y les brinda

capacitación continua. Con todo esto promueve el éxito en el avance educativo tanto de los alumnos como de los profesores.

Es importante mencionar que en cuanto a resultados académicos la secundaria donde se realizó el trabajo de campo es uno de los mejores planteles del estado de Morelos. En mucho se debe a la gran labor de equipo de trabajo con que cuenta, a la aplicación de estrategias para cumplir los propósitos y metas establecidas, así como el compromiso de cada persona.

Los coordinadores desempeñan una función importante dentro de la institución educativa. Son quienes se responsabilizan de las actividades académicas. Son los responsables de las reuniones cuando el director se encuentra ausente por alguna causa de fuerza mayor o gestión educativa. Así, se pudo observar que los coordinadores hacen valer su liderazgo, lo que implica la toma de decisiones para resolver las situaciones que se les presentan y sobre las responsabilidades que se les han otorgado. Los coordinadores dan a conocer que una de las ventajas que tiene el distribuir liderazgo es distribuir el trabajo y ello permite hacer las cosas mejor y ahorrar tiempo. Esto se comparte de acuerdo a la capacidad de las personas, generando en esos espacios de liderazgo. Se puede entonces concluir que los coordinadores distribuyen el liderazgo, dentro del margen de sus competencias. Se reconoce la autoridad de los coordinadores ante la presencia de docentes, personal administrativo, personal de servicios, alumnos y padres de familia. Se considera que son responsables de la mejora académica en apoyo a los docentes y en conjunto buscan estrategias que les permitan elevar la calidad académica.

En cuanto a los docentes, se ejerce el liderazgo el cual se demuestra en las actividades que se realizan de manera continua. Esto sucede, principalmente, cuando se

vuelven facilitadores de los alumnos al reforzar sus capacidades (inteligencia, preparación, talento, disposición), habilidades (destrezas, competencias), así como fortalecer sus actitudes y valores. El buen líder docente sabe su función, entre las que se identifica principalmente trabajar con apego a los planes y programas de estudio que rigen el sistema educativo.

Vale la pena agregar que la definición de estos planes y programas se llevan a cabo en la escuela también de manera colegiada, colaborativa, lo que muestra parte de las actividades que se llevan a cabo bajo este tipo de liderazgo.

Por otra parte, los docentes mencionan que el director es la autoridad máxima. Están conscientes del papel que desempeñan los coordinadores y el trabajo que ellos desarrollan en conjunto. Sin embargo, sí hay un reconocimiento de líderes. El director y coordinadores dan apertura para la participación en la toma de decisiones de líderes del plantel y escuchan propuestas que se apliquen en beneficio de la comunidad estudiantil del plantel.

Se da a conocer, que en la aplicación de las entrevistas, se hallaron evidencias relevantes sobre la apreciación que los participantes tienen del trabajo que realizan de forma colaborativa. Por ejemplo, el director comentó en entrevista, de manera muy afirmativa, que todos los trabajadores forman parte de un gran equipo de trabajo. Parte de esta forma de trabajo se debe, de acuerdo a lo expresado por él mismo, a que continuamente estimula a cada persona de forma pública en ceremonias cívicas a través de felicitaciones, entrega de reconocimientos y hace mención del valor de su trabajo con la intención de ser mejores cada día.

Comentarios de este tipo fueron hechos también por los coordinadores en las entrevistas, reconociendo la labor y función que cada uno de los integrantes de equipo

desarrolla, desde el director, los mismos coordinadores, docentes, administrativos, alumnos y padres de familia. Cada persona forma parte importante de la institución.

Los logros académicos y la mejora de la escuela dependen del liderazgo que cada integrante de equipo desarrolla. Este liderazgo incluye: los conocimientos sobre el manejo de contenidos temáticos, la autonomía y toma de decisiones en cualquier actividad que se realiza para el beneficio de la misma escuela y alumnado.

Respecto al análisis que se realizó sobre la misión y la visión de la escuela, se puede concluir que los integrantes entrevistados coincidieron que ambas son parte de un proyecto que se aplica de manera continua durante el ciclo escolar. Se identificaron evidencias de la forma en que se lleva a cabo la misión y la visión, donde cada docente tiene conocimiento y da referencia sobre la importancia y el propósito de fortalecer continuamente estas dos acciones (visión y misión) de la escuela.

Los docentes se refirieron principalmente a la formación de alumnos de manera integral, reforzando sus capacidades (preparación académica), actitudes, valores y competencias (habilidades, destrezas), por supuesto en un ambiente de colaboración para que logren continuar sus estudios y con ello también mejoren su calidad de vida hacia un futuro de éxito. Por ello, se realizan reuniones de análisis con la intención de identificar áreas de mejora con la meta de renovar y promover estrategias que permitan alcanzar con éxito los propósitos inicialmente planteados.

En adición, los docentes reconocen la relación que hay entre liderazgo, autoridad y ellos mismos, el cual se demuestra con la participación, pero además con las acciones y decisiones. Es decir, se evidencia en el producto del trabajo. En la misma entrevista

aplicada a los docentes refieren que cuando se identifica un líder es por su capacidad a motivar un cambio y que ese cambio acarree beneficios ya que así se manifiesta.

Los docentes reconocen el liderazgo de los coordinadores por el trabajo que desempeñan y la libertad que les dan para ajustar los planes y programas que rige el sistema educativo. Respetan la normatividad y valoran el trabajo de cada miembro de la comunidad educativa. La autoridad que representa cada persona está sumamente ligada con el liderazgo.

Se identificó que la calidad académica está más relacionada por las implicaciones que conllevan el liderazgo de todos los integrantes del plantel desde el director, los coordinadores, docentes y demás personas. Como evidencia de lo antes mencionado se describió el ambiente de cordialidad y disposición que se percibió entre el personal escolar para la integración del trabajo. Por lo tanto, se identificó que gracias a la capacidad del liderazgo del director, se ha logrado la integración del equipo de trabajo en beneficio de la institución. Reconocen los coordinadores en la entrevista que se asume la labor como un trabajo necesariamente de equipo, donde cada integrante es parte esencial, desde el director con un liderazgo tanto académico como administrativo y hacia la comunidad. Se trabaja conjuntamente con los coordinadores, las distintas comisiones, los docentes y demás personal que desde su ámbito colaboran con las actividades propias de su nombramiento y desde luego con la participación de los padres de alumnos.

Refieren los coordinadores en las entrevistas que se busca mejorar las condiciones para el logro de la superación continua del personal y el perfeccionamiento de los procesos. Se identificó también el liderazgo en los docentes el cual se refleja al propiciar experiencias de aprendizaje óptimo y teniendo en cuenta las diversas capacidades (inteligencias),

aptitudes (apto para desarrollar diferentes actividades), estilos y ritmo de sus alumnos, además de diversificar el uso de materiales y la tecnología disponible.

Por otro lado, también en la entrevista de coordinadores dieron a conocer que los docentes promueven su liderazgo tomando en cuenta la participación activa, crítica y desde luego creatividad de los estudiantes, mediante concursos, exposiciones, visitas a otras instituciones y otras actividades, buscando sobretodo fortalecer en los alumnos un concepto positivo de sí mismos mediante la práctica de valores y respecto a la diversidad.

Los coordinadores también mencionaron que reconocen el liderazgo del director y al mismo tiempo los docentes reconocen el liderazgo de sus autoridades los coordinadores. Se demuestra en cada actividad que se desarrolla que hay diferentes roles de acuerdo a las competencias. También fluctúa el rol del líder, dependiendo de las competencias. Aunque oficialmente estén definidos algunos procedimientos en la práctica estas relaciones tienen una alternancia.

Sin embargo, es necesario mencionar que las evidencias muestran que es bueno trabajar compartiendo liderazgo y no situarlo en una sola persona. De esa manera, se propicia la participación de todos. En cuanto al proceso que se sigue para llegar al liderazgo, depende de las propuestas que se vierten en las reuniones de organización, delegando responsabilidades en los compañeros que se sabe pueden hacerse cargo de coordinación de eventos y confiando en las habilidades de los demás y de la misma manera apoyarles.

Salieron algunos ejemplos que demuestran el liderazgo distribuido entre el equipo de trabajo de la institución (personal en general). Se observó en la reunión del curso-taller que el director inicia con las actividades. Él incita, a través de estrategias específicas, a cada

integrante de equipo a participar ya sea en equipo o de manera individual, cuando se elabora un trabajo de equipo los mismos integrantes identifican las habilidades de sus compañeros y así permiten la participación de los líderes.

En las reuniones de análisis se observó que los coordinadores son los que dirigen completamente las actividades. Además se identificó la práctica de distribución de liderazgo ya que planean las actividades para distribuir el trabajo con el demás personal que participa en el análisis de las reuniones.

Se identificó también que la distribución de liderazgo ayuda a optimizar los recursos materiales y el tiempo de trabajo. Influye también en la organización del trabajo escolar, procurando una distribución equitativa en los espacios, y favoreciendo las condiciones para que los integrantes de equipo de trabajo participen en las diversas actividades. En ocasiones, el liderazgo que tiene una autoridad ayuda a conciliar, orientar acerca de la normatividad y procurar su correcta aplicación de conocer el trabajo realizado y propiciar la práctica de valores e incluso resolver eventualidades que se presenten en ausencia del director.

Resulta relevante para los propósitos del presente capítulo completar las conclusiones presentando la concepción de liderazgo distribuido en los tres grupos de participantes que formaron parte de la investigación:

1. El papel que desempeña el director como líder y autoridad del personal en general que tiene bajo su responsabilidad. El líder directivo guía, motiva y conduce todos los aspectos tanto administrativos como pedagógicos hacia la población escolar.

2. Las características encontradas en cada uno de los coordinadores líderes y a su vez de los docentes y alumnos a su cargo. Saben perfectamente cuales son las actividades que tienen que realizar con los docentes. Existe la libertad de elaboración de actividades dentro y fuera del aula de trabajo para con los docentes ya que cada uno de ellos aplica su estilo de trabajo para cumplir con los propósitos y el logro de metas.
- 3.- La coordinación de trabajo colectivo que se genera entre el equipo desde directivos, presidentes de academia, representantes sindicales, acción social, representantes de la asociación de padres de familia, jefes de grupo, tutores y otros que están inmiscuidos en la educación de los jóvenes. Dependiendo de las actividades en algún momento alternan sus funciones en el liderazgo, ya que se demuestra en resultados obtenidos.

Se practica el liderazgo y se observan los resultados al momento de evaluar el trabajo de cada integrante de equipo, el cual se da a conocer en reuniones de análisis donde se permite evaluar el trabajo realizado punto por punto de manera real. A través del trabajo de equipo se demuestra el liderazgo en un cien por ciento para los avances de las metas propuestas al inicio de ciclo escolar.

Se identificó que los coordinadores aprovechan cada momento para poder incitar, motivar y tratar que realmente todas aquellas personas que están inmiscuidas a su alrededor puedan participar en las actividades educativas para el bien de la institución por ejemplo: de ello fue la forma de organizar a los docentes para realizar talleres de las diferentes asignaturas con sus alumnos para darlos a conocer al momento de promover al

plantel educativo con la asistencia de alumnos de diferentes primarias en el mes de febrero antes de las preinscripciones de nivel básico.

Limitaciones de la Investigación

Una de las limitantes del problema fue el poco tiempo del que de manera personal disponía la investigadora, ya que trabaja de lunes a viernes, tres días es tiempo completo. Para ello se organizó e ir a la escuela donde hizo el trabajo de campo los días lunes y viernes, los cuales son los días que tenía las tardes libres. La distancia también fue una limitante ya que la escuela está a tres horas del domicilio de la investigadora., Lo que hizo fue solicitar permiso al director de la escuela donde labora en el turno matutino de salir dos horas antes de que concluyera su horario. Para el día de observación completo solicitó permiso de faltar a la escuela donde labora.

También se presentó otra limitante, en la escuela donde se realizó el trabajo de campo. Al momento de hacer las entrevistas al grupo de enfoque de docentes no fue posible hacerla a los ocho participantes en el mismo momento, por lo que no coincidía en horarios, y el director no permitió que los docentes abandonaran a sus alumnos ya que se generaría la indisciplina, por lo que sugirió hacer la entrevista en dos partes. Estas limitantes implicaron más trabajo pero finalmente se lograron las metas.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones

En las entrevistas que se realizaron se tomó en cuenta principalmente a los tres grupos de enfoque y entrevista con el director, los coordinadores y los docentes. En la investigación se percibe la evidencia de la práctica de liderazgo distribuido en la Escuela

Secundaria “Enrique González Aparicio” (EGA), ya que se considera una institución de éxito por los resultados académicos que han demostrado los integrantes del equipo de trabajo.

Por otra parte, se considera que hubiera sido necesaria la participación del personal administrativo, padres de familia y alumnos en general para saber si cada uno de ellos identifica la distribución de liderazgo en el plantel educativo. También sería importante conocer si el personal y alumnos que no se entrevistó identifican quienes son los líderes de la escuela y quienes distribuyen el liderazgo. De esta manera se podrían obtener diferentes puntos de vista sobre la distribución de liderazgo

Una línea de investigación que podría surgir de la presente investigación sería el liderazgo transformacional y liderazgo distribuido, en el que el director líder debe ejercer un liderazgo en el cual desarrolle sus habilidades para conducir grupos humanos, también un liderazgo transformacional, para asumir su responsabilidad en la articulación de la transformación educativa y ser capaz de desarrollar una cultura institucional con visión, con objetivos claros pero sobre todo la participación de su gente en la toma de decisiones.

Este tema relacionado con el liderazgo distribuido ha permitido analizar los avances académicos en la institución educativa, así mismo la integración del personal en general y el logro de trabajo en equipo. Durante las entrevistas que se realizaron, los participantes dieron a conocer que en el plantel educativo se identifican varios líderes. La mayoría de ellos mencionó que genera grandes ventajas distribuir el liderazgo.

Una propuesta más de línea de investigación sería identificar en que niveles educativos tomando en cuenta desde preescolar, primaria, secundaria, bachillerato o nivel profesional y en qué tiempo se observarían resultados de la práctica de liderazgo

distribuido, el tipo de cambios que se producirían tanto positivos como negativos. Un aspecto más a considerar es identificar como se aprende a ser líderes y qué conlleva a distribuir el liderazgo.

Referencias

- Álvarez, M. (2003). *La dirección escolar en el contexto europeo* Revista Organización y gestión educativa, Abril, pp. 1-8
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J., Recart M. y Vizcarra, R. (2000) Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paidea* 29 pp. 15 – 43.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: a review of literature*. Nottingham: NCSL National College for School Leadership, The Open. University and University of Gloucestershire.
- Boyett, J., & Boyett, J. (2000). *Lo mejor de los Gurús*. Las ideas clave de Covey, Drucker, Bennis, Champy, Hammer, Kaplan, Mintzberg, Peters, Porter, Senge y los demás gurús del management. Barcelona, España: Grupo Editorial Gestión 2000.
- Cantón y Arias (2008). *La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad*. Revista de Educación, pág. 229-254.
- Cedrós, J. y Rincón, S. (2004). *Postmodernismo, liderazgo gerencial y tecnologías de la información en los medios de comunicación social en Venezuela*, Anales, Vol. 4, No. 2 (nueva serie), pp. 103-125. Caracas. Universidad Metropolitana.
- Covey, S. (2004). *En el fondo, el liderazgo es una elección no un cargo*. Capital humano No. 177, pág. 12, Suplemento Empleo.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Elmore, R. (2000) *Building a New Structure for School Leadership*. The Albert Shankar Institute.
- Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*, México, D.F.: Trillas
- Graetz, F. (2000). *El liderazgo estratégico cambio. Decisión de la administración*, 38 (8): 550-560
- Gronn, P. (2002). *Distributed leadership as a unit of analysis*. The Leadership Quarterly. 12 (p. 423-451).
- Harris, A. y Chapman, C. (2002). *Democratic leadership for school improvement in challenging contexts*. Comunicación presentada en el International Congress on School Effectiveness and Improvement Enero, Copenhagen.
- Kayrooz, C., & Fleming, M. J. *Distributed leadership: Leadership in context*. UNESCOAPEID. International Conference: "Quality Innovations for Teaching and Learning". Bangkok, Thailand, 8-11 December, 2008.
- Kerr, S. & Jermier, J. (1978). *Substitutes for Leadership: their meaning and measurement*. Organization and Human. Performance. 22 (p. 374-403)
- Longo, F. (2008). *Liderazgo distribuido: en un elemento crítico para promover la innovación*. Capital Humano. (26)84-91.

- López Yáñez, J & Lavie, Martínez, J. M. (2010). *Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela*. Profesorado. (14)1. 71-92.
- MacBeath, J. (2009). *Distributed leadership. Paradigms, policy, and paradox*. En Leithwood, B. y Strauss, T. Distributed leadership according to the evidence. New York: Routledge, pp. 41 – 57.
- Manes, J. (2008). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, Editorial: Granica.
- Martinez, M.C., Firestone, W., Mangin M., & Polovsky, T. (2005). *Leadership alignment: The challenge of distributed leadership*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Montreal, Canadá
- Martí, J. (2008). *El legado para el logro de la educación eficaz de las organizaciones Cubanas* (1). Folletos generacionales, (12) 9-17.
- Miranda, E. (2002). *La supervisión escolar y el cambio educativo*. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros Profesorado, revista de Curriculum y formación del profesorado, 6 (1-2).
- Murillo, F. J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: de liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE. (4) 11 – 24.
- Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey –Bass.
- Rivas, M., (2000). *Innovación Educativa Teoría, Procesos y Estrategias*. España, Editorial Síntesis.

Ruiz, Cantisani, Ileana, (2000). *Sistema de Planeación para Instituciones Educativas*, México, Editorial Trillas. ITESM.

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina* España: Ed. Granica.

Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos* (2ª. Ed.). (Filella, R. Trad.) Madrid: Morata. (Trabajo original publicado en 1995).

Taylor, S, J. *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*, Editorial Paidós, 1984.

Wall, Bob. Roberto S. Solumn y Mark R. Sobol, *El líder visionario* México, (1994). Editorial Panorama.

Apéndice A

Reseña histórica de la Escuela Secundaria (EGA) desde su inicio hasta la actualidad.

Quienes crearon el documento: Maestro. Roberto Eugenio Campuzano Patiño.

Asuntos tratados: se elabora con fines de centrar los datos históricos de la Institución, a partir de sus inicios; así como también, es con el propósito de dejar testimonio del personal que ha laborado durante todos los ciclos escolares y las actividades más sobresalientes, para que a través del tiempo, se conozca la trayectoria de la institución educativa.

De acuerdo a la investigación sobre la escuela nunca totalmente acabada. En su carácter inicial, conlleva la posibilidad de ser perfectible, incompleta y moldeable, flexible en existencia; pero precisa y confiable por esencia.

Breve historia de inicio.

Por la necesidad de superar el nivel cultural de los habitantes de la comunidad de Zacatepec, un grupo de entusiastas profesores, establecen con la autorización de la Secretaría de Educación Pública la primera Escuela Secundaria Particular que se llamó “Salvador Allende” iniciando sus labores en el mes de septiembre de 1973 en el edificio que ocupa la Escuela Primaria Federal “Mariano Escobedo”, con un total de 62 alumnos.

La planta de profesores que fue encabezada por el Profr. Euxodio Mora Torreblanca, Profr. José Socorro Martínez Aguilar, Profr. y Lic. J. Santos Campos Méndez, Profr. Salomón Alarcón Encarnación y la Profra. Flora Fuentes Flores, no percibieron ningún salario por su trabajo, lo hicieron en solidaridad y con el único afán de servir a la comunidad: por esa razón se esforzaron en conseguir el terreno, la construcción y la

federalización de la Escuela Secundaria, con el apoyo de obreros y campesinos de la comunidad.

En el año de 1975 cedieron el terreno el 15 de mayo de 1975, se dio inicio a la construcción del edificio que actualmente ocupa la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio” con la participación económica de los obreros, los cuales cedieron un día de salario.

Inicio de la construcción de la Escuela “Enrique González Aparicio”



Primeros edificios en construcción de la Escuela



La Escuela Secundaria EGA, en la actualidad.



El director de la EGA con algunos integrantes de su equipo de trabajo.

Director



Apéndice B

Visión y Misión de la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio”

Visión: fortaleceremos el conjunto de conocimientos habilidades, actitudes, destrezas y valores que el alumnos trae desde la escuela primaria, consolidando las bases para lograr que el alumno adquiriera una formación integral. El principio de esta misión es: “POR UNA EDUCACIÓN CON VALORES Y DE CALIDAD SUSTENTADA EN EL CONOCIMIENTO UNIVERSAL”.

Misión: enfrentaremos con éxito los grandes retos y metas de la educación; contribuiremos a lograr una eficiente y eficaz educación pública; promoveremos los cambios para conformar la sociedad que aspiramos; vincularemos eficientemente el sector educativo con el avance científico y tecnológico.

Apéndice C

Plan Anual de Trabajo (PAT) de la Escuela Secundaria “Enrique González Aparicio”

Construcción de la Visión y la Misión

La visión: podemos entenderla como el esclarecimiento o proyección interna respecto a nuestros anhelos que nos impulsan a vivir y luchar cada día; uniendo esfuerzos y sumando voluntades hasta tener: la realidad de la visión. Referente a la misión después de analizar todo lo que nos ocupa, reconocemos que las personas tienen una función que realizar y un papel que cumplir. Los seres humanos tenemos una tarea que desempeñar ya sea como individuos, familia o comunidad.

La Misión: fortaleceremos el conjunto de conocimientos habilidades, actitudes, destrezas y valores que el alumnos trae desde la escuela primaria, consolidando las bases para lograr que el alumno adquiera una formación integral. El principio de esta misión es: “POR UNA EDUCACIÓN CON VALORES Y DE CALIDAD SUSTENTADA EN EL CONOCIMIENTO UNIVERSAL”.

Enfrentaremos con éxito los grandes retos y metas de la educación; contribuiremos a lograr una eficiente y eficaz educación pública; promoveremos los cambios para conformar la sociedad que aspiramos; vincularemos eficientemente el sector educativo con el avance científico y tecnológico.

Filosofía

Trabajaremos estableciendo respeto entre alumnos, maestros y padres de familia, promoviendo el cumplimiento de la igualdad y la justicia; trabajando siempre en equipo con integridad, apoyando necesidades, actuando libremente bajo los principios del compromiso y aceptando a los demás tal como son.

Valores

RESPECTO.- Tratar de la mejor forma a los demás para tener una mejor convivencia.

RESPONSABILIDAD.- cumplir con las tareas asignadas en cualquier ámbito.

JUSTICIA.- Saber y saber convencer de que todos somos y valemos lo mismo, para actuar en consecuencia.

SOLIDARIDAD.- Trabajar en equipo brindando el apoyo a quien lo necesite.

INTEGRIDAD.- Que las acciones sean congruentes con las palabras.

TOLERANCIA.- Respetar las ideas y actos humanos aunque no se esté de acuerdo con ellos.

GENEROSIDAD.- Sensibilidad y solidaridad con los compañeros de trabajo, con los alumnos y padres de familia.

RENDICIÓN DE CUENTAS.- Demostración de la responsabilidad en el desempeño de funciones.

LIDERAZGO.- Apoyar mediante el buen ejemplo en el cumplimiento de la función.

COMPROMISO.- Darle cumplimiento a los acuerdos convenidos.

Compromisos del director

Realizaré un trabajo compartido, a través de liderazgos que incentiven a todos a trabajar con entusiasmo.

Daré un trato igualitario a los maestros alumnos y padres de familia.

Respetaré y cumplir los acuerdos del colegiado.

Realizaré las gestiones necesarias ante diferentes autoridades.

Cumpliré oportunamente en la entrega de documentación oficial.

Conservaré y mejorar la infraestructura del edificio escolar.

Apoyaré y orientaré al docente en la realización de las diferentes actividades.

Gestionaré cursos de actualización y capacitación al personal docente.

Mejoraré la comunicación con maestros, con alumnos y con padres de familia.

Compromisos de los docentes

Mantendremos respeto y tolerancia entre el personal y los alumnos.

Nos actualizaremos de manera constante.

Cumpliremos con los propósitos de los planes y programas de estudio (del acuerdo 384 y de los aún vigentes).

Cumpliremos con el calendario y los horarios escolares.

Fomentaremos las relaciones humanas entre compañeros, alumnos y padres de familia.

Llevaremos a cabo reuniones de grupos colegiados, para impulsar el trabajo colaborativo.

Realizaremos las planeaciones semanarias de clase.

Trataremos respetuosamente a los alumnos y padres de familia.

Vigilaremos el buen uso de las instalaciones.

Aplicaremos dinámicas de trabajo en el salón de clase.

Utilizaremos adecuadamente el material didáctico disponible en la escuela, además de otros recursos como el laboratorio, sala audiovisual, Aula de medios, biblioteca, canchas, videoteca, televisores, campos abiertos, fábricas, mercados y transmisores de videos.

Cumpliremos con la documentación requerida.

Practicaremos los valores con los alumnos.

Solicitaremos el apoyo del personal especializado en estrategias Psicopedagógicas.

Propósito de la Escuela

Asumiremos la responsabilidad como institución de ofrecer enseñanza de calidad y garantizar el desarrollo integral de los alumnos, trabajaremos en equipo, colaborando en coordinación con padres de familia autoridades educativas y sociedad en general.

Objetivo

Los docentes mejoraremos el proceso enseñanza-aprendizaje, cumpliendo con los planes y programas de estudio, aplicando los enfoques y propósitos de los mismos, compartiendo las experiencias pedagógicas y actualizándose o capacitándose profesionalmente.

Estrategias

Realizaremos reuniones de Consejo Técnico.

Realizaremos reuniones de grupos colegiados: Consejo Técnico ampliado con academias, etc.

Identificaremos necesidades académicas de los alumnos y planear de acuerdo a las necesidades de los alumnos.

Asistiremos a cursos de actualización del CAM.

Adquiriremos y aplicaremos recursos y materiales didácticos.

Metas

Conformaremos un grupo de trabajo técnico pedagógico.

Dominaremos los planes y programas (en base al acuerdo 384).

Aplicaremos adecuadamente los enfoques propuestos en los planes y programas atendiendo el perfil de egreso que queremos.

Adecuaremos actividades pedagógicas, según necesidades de los alumnos.

Acciones específicas

Realizaremos reuniones ordinarias y extraordinarias de consejo técnico para conocer las diferentes problemáticas que presentan los alumnos en el proceso enseñanza-aprendizaje, sin afectar el tiempo áulico.

Calendarizaremos reuniones de grupos colegiados, para brindar e intercambiar experiencias pedagógicas.

Programaremos reuniones con padres de familia promoviendo la escuela para padres.

Realizaremos reuniones de academias para unificar criterios en contenidos de trabajo.

Indicadores para evaluar

Realizaremos reuniones de consejo técnico.

Conoceremos los contenidos, propósitos y objetivos de los planes y programas.

Identificaremos necesidades de aprendizaje de alumnos, para evaluar los contenidos, los propósitos y los objetivos de aprendizaje.

Aplicaremos constantemente innovaciones en cursos y talleres de actualización.

Apéndice D

Minuta de Reunión de Análisis 1er Momento de evaluación con personal docente y de asistencia social. C. E 2010-2011.

Fecha: 29 de octubre de 2010.

Inicio: 11:30 horas

Lugar: sala de artes.

Terminó: 14:00 hrs.

Objetivo: analizar los resultados de aprovechamiento, disciplina, puntualidad y asistencia de los alumnos, así como estimular al personal para superar su función y sugerir las medidas pedagógicas que permitan corregir posibles errores en la tarea educativa.

Orden del día

- ✓ Bienvenida y salutación.
- ✓ Registro de asistencia.
- ✓ Planeación y documentación administrativa.
- ✓ Análisis de concentrado de datos estadísticos del 1er. Momento.
- ✓ Causas de reprobación.
- ✓ Posibles estrategias de solución.
- ✓ Proyecto de trabajo: prefectura y trabajo social, cambio de alumnos.
- ✓ Reunión especial de alumnos de bajo aprovechamiento.
- ✓ Disciplina, puntualidad y asistencia: prefectura y trabajo social.

- ✓ Tarjeta de permisos.
- ✓ Cuadro de honor, Orientación Educativa.
- ✓ Asuntos generales:
- ✓ Firma de boletas del 1er. momento.
- ✓ Aula ambiente.
- ✓ Exposición de ofrendas.
- ✓ Tardeada de bienvenida.

Bienvenida y salutación

Estuvo a cargo del Prof. Javier Colín Flores Subdirector del turno matutino donde mencionó el objetivo principal de la reunión.

Registro de asistencia

El registro se llevó a cabo por parte de área de prefectura, donde cada uno de los asistentes estampó la hora y firma tanto en el inicio como al final de la reunión.

Planeación y documentación administrativa

Se proyectó un cuadro del control de entrega de planeaciones de los docentes a la Subdirección de los meses de agosto a octubre, aclarando el Prof. Javier Colín que la proyección era para analizar y no para exhibirlos, mencionando que la planeación es una herramienta esencial de cada docente, al mismo tiempo les pidió la aportación de algunos

docentes. La Profra. Mónica Irma Barrera Cuevas, mencionó que la planeación es buena pero que si no se entrega a tiempo es porque los factores no lo han permitido.

La Profra. Rosalba Cuellar Arismendi, comentó que la planeación facilita el trabajo que cuando no se hace, el alumno se da cuenta y que ellos son los mejores jueces que tiene.

El Prof. Colín mencionó que los últimos talleres están relacionados con la planeación, no improvisar es parte pedagógica del trabajo del docente.

El Director de la escuela reforzó la aportación del Prof. Colín, diciendo que los Talleres de Actualización que se están dando a los docentes, están enfocados preferentemente a la planeación e invito a los compañeros que se regularicen en la entrega de la misma, y a la vez cumplan con lo que es de ellos “Planear”, porque si no hay control de grupo no hay conocimientos. También les informo que si hay necesidad o deseo de proyectar el trabajo en alguna televisora, incluirla en su planeación para que la Subdirección haga lo que le corresponde para llevar a cabo con éxito el proyecto.

El Prof. Fulgencio Domínguez Moreno opinó que a él se le hace difícil motivar a los alumnos en el turno vespertino y que tiene que implementar diferentes estrategias a los del turno matutino.

El Profesor Campuzano expuso un caso muy grave de una alumna del turno vespertino y que gracias a algunos compañeros y al DIF Municipal se actuó a tiempo. Al mismo tiempo se solicitaron algunas estrategias para resolver casos similares.

La Profra. Mónica Irma opinó que trabajo social haga un encuesta completa para saber qué tipo de situación vive el alumno y puedan tratarlos no ejecutarlos.

El Profesor Campuzano mencionó que Asistencia Social hará ese tipo de encuesta y se agregaran observaciones hechas por los aplicadores de acuerdo al análisis realizado al alumno, que es parte de nuestro trabajo y que esto facilitara la actividad diaria la cual es bien para todos.

Análisis del concentrado de datos estadísticos de primer momento.

El Prof. Colín expuso las graficas donde observo alumnos reprobados de cada asignatura, mencionando que el cuadro comparativo de primer momento del año anterior este periodo del ciclo 2010-2011 mejoro.

Causas de reprobación: El Prof. Colín pregunto cuales serian algunas la las causas de reprobación de los alumnos. El personal docente dio la siguiente opinión:

- ✓ Inasistencia, no traer material ni útiles, por cumplir con actividades de otras asignaturas.
- ✓ La Profra. Indira dijo que los lockers que se encuentran en los salones son un distractor para los alumnos pide que los quiten.
- ✓ La Profra. Mónica sugirió que dichos lockers sean exclusivamente para los docentes.

Estrategias de solución:

- ✓ Hacer reuniones periódicas con los padres de familia.
- ✓ Para que haya comunicación y comprometerlos con la escuela.

- ✓ Si el alumno necesita faltar será por un motivo indiscutible.
- ✓ Trabajar en colectivo en casos especiales que justifiquen falta más no entrega de trabajos.
- ✓ Comunicarse y apoyarse entre docentes para actividades que realicen en sus asignaturas.
- ✓ Buscar, motivar y explotar lo que les gusta hacer.
- ✓ A la tercera inasistencia canalizar a trabajo social para investigar su situación.
- ✓ Orientación educativa dará a conocer a los alumnos que se han rescatado.

Proyecto de trabajo:

Prefectura y trabajo social, cambio de alumnos.

Los integrantes de asistencia social darán a conocer a los docentes los casos especiales de los alumnos de acuerdo a un estudio previo.

Disciplina puntualidad y asistencia: prefectura y trabajo social.

Los docentes analizarán los casos con prefectura y se tomarán medidas necesarias.

Cuadro de honor, orientación educativa.

Los alumnos de alto aprovechamiento en este momento de los tres primeros lugares aparecerán sus nombres en la banda periférica de la entrada principal como en cada momento se ha venido haciendo.

Asuntos generales:

- ✓ El director de la escuela informó que la primera semana de diciembre se entregaran a la Subdirección las calificaciones del segundo momento, aunque hay premura por el siguiente momento, le sugirió llevar su concentrado al día para la entrega oportuna del mismo.
- ✓ La firma de boletas de primer momento se llevará después de la conferencia para padres de familia, el día 4 de noviembre acordándose que seria a partir de la 11:00 hrs.
- ✓ Se sugirió hablar por teléfono celular lo menos posible porque se está generalizando tal acción.
- ✓ También se pregunto el porqué de la comisión de la tardeada si ya están cubriendo el turno matutino. El director informo que es solo una invitación a cubrir la comisión de la tardeada. El Subdirector reafirmo diciendo que es una invitación de manera general sobre actividades de la institución en beneficio de la misma.

Profr. Javier Colín Flores

Subdirector del turno matutino

Profr. Roberto E. Campuzano Patiño

Director de la escuela

Apéndice E

Minuta de Reunión de Análisis 2º Momento de evaluación con personal docente y de asistencia social. C. E 2010-2011.

Fecha: 10 de enero de 2011.

Inicio: 12:10 horas

Lugar: sala de artes.

Terminó: 14:10 hrs.

Objetivo: analizar los resultados de aprovechamiento, disciplina, puntualidad y asistencia de los alumnos, así como estimular al personal para superar su función y sugerir las medidas pedagógicas que permitan corregir posibles errores en la tarea educativa.

Orden del día:

- ✓ Bienvenida y salutación.
- ✓ Registro de asistencia.
- ✓ Reflexión “pensamiento inolvidable”.
- ✓ Análisis de resultados del 2º momento de evaluación.
- ✓ Participación de asistencia educativa.
- ✓ Asuntos generales:
 - Registro de asistencia personal.
 - Firma de boletas del 2º momento (17 de enero a las 7:00)

Bienvenida y salutación:

Estuvo a cargo del Prof. Javier Colín Flores Subdirector del turno matutino, agradeciendo la presencia al personal asistente.

Registro de asistencia.

El registro se llevó a cabo por parte de área de prefectura, estando la mayoría presentes.

Reflexión:

Se proyectó la reflexión por medio de diapositivas, donde el director Profr. Roberto E. Campuzano Patiño pidió a los presentes interpretaran cada una de ellas.

Algunos compañeros así lo hicieron y dieron su muy particular interpretación de dichas reflexiones.

Análisis de resultados del 2º momento.

Se analizó la estadística por medio de tablas por materia, así como por grupo.

El Prof. Colín, preguntó a los docentes ¿Qué estrategias implementar para abatir la reprobación en el siguiente momento?, ya que las estrategias realizadas en el primer momento de evaluación no dieron el cien por ciento de resultado positivo. Mencionando que algunos padres de familia no estuvieron de acuerdo, porque se sintieron exhibidos y fueron citados varias veces.

Los docentes sugirieron reunirse por academia regresando de vacaciones, para elaborar las estrategias necesarias para mejorar resultados para la próxima evaluación.

Participación de asistencia educativa:

El Profr. Esteban Gutiérrez Rojas Orientador educativo, expuso su tabla de aprovechamiento por grupo, mencionó las características de los alumnos por grado: 1° proceso de adaptación, 2° casos detectados, 3° están en proceso de maduración. A la vez pidió el apoyo a los docentes para tres alumnos con problemas, los cuales, tienen la necesidad de ausentarse en algunas ocasiones.

Asuntos generales.

La dirección les informó lo siguiente:

- Sobre el programa que se realizará de las obras interpretadas por alumnos y personal, recomendarles a los alumnos que guarden compostura y respeto, porque habrá padres de familia y escuelas invitadas.
- La firma de boletas sería el día viernes 17 de enero del 2011 a las 7:00 hrs.
- Pasar los tutores a la Subdirección por la documentación para la reunión de firma de boletas.
- Queda pendiente la fecha exacta donde se citarán a los padres de familia de los alumnos que tienen problemas de aprovechamiento académico.
- El lunes 2 de febrero los alumnos tendrán su convivio a las 9:30 horas, hacerles la invitación para participar en las actividades artísticas más no amenazarlos e informarlos que podrán venir con ropa casual.

- El día martes 11 de febrero del 2011, se llevará a cabo un taller sobre “Competencias Lingüísticas” a partir de las 8:00 hrs, el desayuno será de “traje”, aclarando que pueden traer lo que quieran o lo que puedan, este será a partir de las 10:00 hrs., organizado por la entusiasta Comisión de Acción Social, para luego incorporarse nuevamente al taller.
- La Profra. Mónica Barrera, comentó que hay cosas en la escuela que por falta de organización o apatía no se cumplen, que hay que analizar ¿por qué estamos fallando?, en el caso de la actividad anterior el Profr. Benjamín Aguilar invitó al personal a trabajar para recabar fondos para las actividades organizadas por la Delegación Sindical, y apoyar en algunas necesidades de la escuela.
- La Profra. Indira Terán, pidió que el próximo convivio si se realice, porque es necesario para la convivencia.

El Profr. Javier Colín Flores, agradeció la presencia de todos los compañeros asistentes e invitó a integrarse al Taller el día programado.

Profr. Javier Colín Flores

Profr. Roberto E. Campuzano Patiño

Subdirector del turno matutino

Director de la escuela

Apéndice F

Acta de Acuerdos Tomados con las Vendedoras de la Cooperativa Escolar de consumo con registro No. CEC/17DES/03/IX/002.

En Zacatepec, Morelos, siendo las 16:25 hrs, del día 31 de enero del 2011 reunidos en la Cooperativa Escolar “Eudoxio Mora Torreblanca” con las vendedoras de esta Institución y estando presentes el C. Profr. Roberto E. Campuzano Patiño, director de la Escuela, así como también el C. Profr. Gustavo Salazar Guerrero, tesorero responsable de dicha Cooperativa.

- 1.- Les solicita a las vendedoras que por ningún motivo les vendan a los alumnos antes del receso ni después y que la persona que no acate las indicaciones se tendrá que retirar.
- 2.- Limpieza e higiene en los alimentos que ellas venden, traer malla, que no despachen el producto y agarren dinero, se les dijo que vendrán padres de familia para vigilar limpieza en los productos que les ofrecen a los alumnos.
- 3.- Fecha límite para entregar Certificado Médico miércoles 6 de febrero del 2011.
- 4.- Tener limpia la mesa y el lugar donde les ofrecen el producto.
- 5.- Se comprometen a pintar su mesa para el día sábado 2 del presente mes y año, el Profr. Campuzano les dijo que pueden solicitar la pintura en la dirección de la Escuela.