

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

LIC. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TÍTULO

EL LIDERAZGO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LAS
ESCUELAS PRIMARIAS DE LA DELEGACIÓN
COYOACAN PERTENECIENTES AL
PROGRAMA ESCUELAS DE
CALIDAD

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:

ESMERALDA ANALCO JAIMES

Asesor de tesis: Gorgonio Segovia Febronio

México D. F.

Noviembre 2003

ÍNDICE

Introducción.....	1
-------------------	---

Capítulo I. LIDERAZGO Y CALIDAD

1.1 Liderazgo.....	5
1.2 Teorías relativas al liderazgo.....	6
1.3 Características de los líderes.....	12
1.4 El liderazgo como parte de la calidad educativa.....	13
1.5 Calidad.....	19
1.6 Escuela de Calidad.....	22
1.7 Calidad Educativa.....	24

Capítulo II. EL LIDERAZGO DENTRO DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

2.1 La Situación de la educación en México.....	29
2.2 Estrategias implementadas para mejorarla calidad.....	34
2.2.1 El Movimiento de Escuelas Eficaces.....	34
2.2.2 Programa para la Modernización Educativa.....	43

2.2.3	Programa Escuelas de Calidad.....	48
2.3	El director como líder en el Programa Escuelas de Calidad.....	51
2.4	El trabajo en equipo como parte de la calidad educativa.....	55

Capítulo III. EL LIDERAZGO EN ESCUELAS INCORPORADAS AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

3.1	Instrumentos para realizar el estudio de caso.....	60
3.1.2	Muestra	60
3.1.3	Técnicas de Investigación.....	61
3.1.4	Interpretación de cuestionarios para profesores.....	63
3.1.5	Interpretación de cuestionarios para directores.....	73

	CONCLUSIONES.....	80
--	-------------------	----

	BIBLIOGRAFÍA.....	84
--	-------------------	----

ANEXOS

DEDICATORIAS

- *A Dios. Por haberme dado la fortaleza y las ganas necesarias para salir adelante en los momentos más difíciles.*
- *Gracias a mis padres. Rosa Elia y Sergio por el cariño apoyo y respeto que me han brindado en todo este tiempo, donde me enseñaron el camino correcto para llegar hasta donde estoy, sin importar los fracasos y aciertos los cuales me sirvieron para darme cuenta que siempre contare con su apoyo y comprensión. Así que este triunfo también es de ustedes.*
- *A mis mejores amigas. Esther, Gabriela, Janet, Karina y Rosa, por estar siempre conmigo en los buenos y malos momentos en los que me demostraron que siempre contare con su amistad incondicional y por ser como son muchas gracias.*
- *A Gorgonio Segovia, asesor de este trabajo. Por que gracias a su apoyo, conducción y palabras de motivación hizo posible la terminación de este trabajo.*

A todos mil gracias.

Esmeralda

INTRODUCCIÓN

La educación en México ha sufrido un fuerte deterioro en los últimos años y se considera de baja calidad por los planes y programas de estudio que se manejan, pues por lo general no evolucionan con el paso de los años. Ya que el sistema educativo debe de responder a las necesidades de los individuos y del propio Estado, asegurando el desarrollo del país creando una sociedad justa, próspera, participativa y democrática.

Por esta razón se han implementado medidas que intentan combatir este problema con la creación de programas, los cuales no han dado los resultados esperados pues al término del sexenio son olvidados y renovados, sin antes revisar si en verdad merecen ser desechados.

Sin embargo, el buen funcionamiento de la escuela depende en cierta medida del liderazgo del director de la escuela, quien es el responsable de coordinar los planes y programas de estudio, además de orientar a todos sus subordinados hacia un fin común.

Por lo tanto, se puede decir que el líder será aquel que influye, dirige y orienta a un grupo de personas hacia fines determinados. Esto a su vez, son las características que deben tener los directivos para el ejercicio de sus funciones las cuales son: planificar, organizar, coordinar los recursos, dirigir y controlar. Por ello se puede decir que el liderazgo que se ejerza en la escuela, es un elemento importante para elevar la calidad educativa.

Por tal motivo, la educación ha cobrado mayor fuerza pues desde la década de los ochentas se enfrenta a cambios difíciles a los que debe

adaptarse, por lo que se han establecido políticas que dan paso a la modernización de la educación. En este proceso de modernización, la educación juega un papel muy importante pues permite al individuo adaptarse a las necesidades que demanda la sociedad.

Por ello se puede decir que el buen funcionamiento de la escuela depende en cierta medida del liderazgo del director de la escuela, quien es el responsable de coordinar los planes y programas de estudio, además de orientar a todos sus subordinados hacia un fin común.

Por tanto, el líder será aquel que influye, dirige y orienta a un grupo de personas hacia fines determinados. Esto a su vez, son las características que deben tener los directivos para el ejercicio de sus funciones las cuales son: planificar, organizar, coordinar los recursos, dirigir y controlar.

Como resultado de estas exigencias se han creado numerosos estudios que intentan identificar las características que tienen las escuelas que son calificadas como eficaces, en las cuales el liderazgo que ejerza el director será vital para su buen funcionamiento. Por esta razón es que en el presente trabajo coloco al director de la escuela como el principal motor para mejorar la calidad de los centros y se analiza desde el punto de vista del liderazgo.

Elevar la calidad educativa en todos los niveles (especialmente en el nivel básico) se ha convertido en un gran reto, sin embargo, para que esto pueda llevarse a cabo es necesario permitir que sean las propias escuelas las que determinen sus necesidades y su forma de contrarrestar sus problemas, evitando que se rijan por un mismo reglamento.

El presente trabajo consta de tres capítulos, los cuales tienen como objetivo desarrollar un estudio que permita conocer en qué consiste el

Programa de Escuelas de Calidad y la propuesta respecto a un cambio en la organización, en la cual la toma de decisiones ya no será exclusiva del director sino de toda la comunidad escolar, por lo que resulta interesante saber como ejercerá su liderazgo el director.

Además este estudio permitirá analizar los factores que determinan el logro de una escuela de calidad para de esta forma saber en qué medida el cambio organizacional afecta el liderazgo ejercido por el director de la escuela y ver si esto influye para mejorar la calidad educativa.

Esto servirá para saber en qué medida el liderazgo propuesto por el Programa Escuelas de Calidad ayuda a mejorar la calidad de los centros, ver si para alcanzar la calidad es necesaria la participación de toda la comunidad y finalmente saber si el PEC es una estrategia que permite mejorar los resultados y procesos de organización de la escuela para saber si con estas medidas se alcanza o no la calidad.

En el primer capítulo se aborda la importancia que tiene el liderazgo por lo que se hace un análisis de sus características más relevantes como son: sus teorías, las características de los líderes, el impacto del liderazgo en la calidad educativa. También se abordan temas relacionados con la calidad, calidad educativa y escuelas de calidad, los cuales son de gran importancia por que en ellos se refleja el impacto que tiene el liderazgo para que la calidad se pueda o no alcanzar.

Una vez que se ha analizado el concepto de liderazgo y de calidad desde distintos puntos de vista, en el capítulo II, se aborda la situación que dio origen al surgimiento de políticas educativas que intentaron elevar la calidad de la educación, por lo que se parte del análisis de la situación de la educación lo cual trae como consecuencia identificar las medidas tomadas por los gobiernos para mejorar la calidad de la enseñanza.

En el capítulo III, se presenta todo el proceso metodológico que se utilizó para detectar los cambios que ha traído el Programa Escuelas de Calidad desde su puesta en marcha en las escuelas que se encuentran incorporadas, para lo cual fue necesario aplicar entrevistas y cuestionarios a Directivos y Profesores, cabe señalar, que la investigación se llevó a cabo en cinco escuelas de la delegación Coyoacán.

Con esta investigación se espera que el lector tenga un panorama más amplio de la importancia que tiene el liderazgo en la función directiva, por lo que se espera que el director tome conciencia de que el papel que juega es vital para la mejora de la educación.

CAPÍTULO I

LIDERAZGO Y CALIDAD

1.1 LIDERAZGO

En primer lugar es importante destacar que en cualquier organización siempre hay una persona que dirige y orienta a un determinado número de personas, a esto se le conoce como liderazgo. El liderazgo se puede entender como “la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana”¹, es decir, el liderazgo es la persuasión ejercida a cierto número de personas para alcanzar la meta que se ha trazado sin olvidar sus intereses individuales, esto se dará a través de la comunicación que exista entre el líder y sus subordinados.

Chiavenato califica al liderazgo como un “fenómeno que se manifiesta sólo en grupos sociales”², es decir, que no se debe de estudiar de forma individual sino a través de las relaciones que surgen en un determinado grupo de personas. Este tipo de influencia se puede dar por medio de la persuasión violenta como la imposición hasta por la propia voluntad de la persona a través del convencimiento.

Incluso este autor nos menciona dos tipos de definiciones de liderazgo; la primera la determina como una cualidad personal, esta se refiere las características personales con las que tiene que contar la persona que en este caso será el líder, la segunda; el liderazgo como

¹ CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN. p. 315

² Idem.

función, que se refiere a la distribución de autoridad para que se de la toma de decisiones en cualquier organización.

Por otro lado, Robert Owens en su libro *LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN*, menciona que “los estudios psicológicos sobre el liderazgo se han orientado últimamente hacia las características personales del líder, mientras que los sociólogos se han dirigido más bien hacia ciertos aspectos de la situación en que éste actúa”³, por tanto, se puede decir que el grado hasta el cual una persona manifiesta facultades de liderazgo no sólo dependerá de sus características personales, sino más bien de las circunstancias en que se encuentre.

Davis Keitll, coincide con Owens, al decir que para tener un liderazgo exitoso se requiere de una conducta que estimule a los subordinados hacia determinados objetivos según las circunstancias en que se desarrolle, por tal motivo es necesario contar con tres elementos, los cuales son: líder, seguidores y situación, pues cada uno de estos van de la mano y si alguno falta este sistema de influencia no se puede desarrollar plenamente.

1.2 TEORÍAS RELATIVAS AL LIDERAZGO

Actualmente hay una gran cantidad de estudios que se han realizado sobre el liderazgo, por tal motivo, se tomarán en cuenta las ideas de Chiavenato el cual clasifica al liderazgo en tres grupos: “Teorías de rasgos de personalidad; Teorías sobre estilos de liderazgo y, finalmente; Teorías situacionales del liderazgo”⁴, las que nos proporcionan las bases

³ OWENS, Robert G. *LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN*. p. 182

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. p. 175

para entender las distintas posturas conforme a las características que presentan.

I. TEORÍA DE LOS RASGOS DE PERSONALIDAD

Esta teoría establece que los líderes poseen ciertas cualidades que lo diferencian de las demás personas, por ello trata de encontrar ciertas características que le sean universales para el resto de los líderes. Por tal motivo se dice que una persona es un líder cuando “ posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas”⁵; esta teoría parte del supuesto de que algunos individuos poseen rasgos que los pueden caracterizar como líderes potenciales y de esta forma evaluar su eficacia.

Los rasgos más comunes que deben poseer los líderes son:

- a. **Rasgos físicos:** Entre estos pueden encontrarse la energía, apariencia y peso;
- b. **Rasgos intelectuales:** Como adaptabilidad, combatividad, entusiasmo, y autoconfianza;
- c. **Rasgos sociales:** Tales como cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa;
- d. **Rasgos relacionados con la tarea:** Estos pueden ser el impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

⁵ CHIAVENATO, INTRODUCCIÓN A LA...Op. Cit. p. 176

Es decir que, según esta teoría el líder tiene que inspirar confianza, ser inteligente, sensible y terminante para que pueda dirigir con éxito. Sin embargo, como toda teoría tiene sus desventajas de las cuales pueden mencionarse las siguientes:

1. No le dan la debida importancia a todos los rasgos ya que unos tienden a ser más importantes que otros.
2. Ignoran la relación entre subordinado y líder.
3. No existe ninguna relación entre situación y líder, ya que dependiendo de las circunstancias es como actuara el líder.

Por esta razón las teorías que buscan explicar el liderazgo con base a los rasgos de personalidad carecen de validez y por tal perdieron importancia, ya que si una persona cumple o no con todos los rasgos antes mencionados no implicara que sea un buen líder.

II. TEORÍAS SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

Tras la deficiencia que presentó la teoría de rasgos de personalidad, los investigadores se vieron en la necesidad de estudiar las conductas que presentan algunos líderes y de esta forma observar si esto tiene que ver con su buen ejercicio. Esta teoría muestra una forma más precisa de entender la naturaleza del liderazgo. Entre los estilos de liderazgo que él plantea Chiavenato se encuentra el “*autocrático, democrático y liberal*”⁶.

⁶ CHIAVENATO, INTRODUCCIÓN A LA...Op. Cit. p. 178

a) AUTOCRÁTICO: Es cuando el líder fija las reglas sin pedir la opinión del grupo, es decir, el líder se muestra dominante hacia los demás.

En este tipo de liderazgo se muestran reacciones negativas por parte del grupo, tales como una fuerte tensión, frustración y principalmente agresividad, todo esto trajo como consecuencia que el grupo tuviera poca naturalidad, iniciativa y amistad con las demás personas. Hubo mucha simulación, pues el trabajo se realizaba cuando el líder estaba presente, cuando este se ausentaba las actividades se detenían y los trabajadores mostraban indisciplina y agresividad.

b) DEMOCRÁTICO: Todas las actividades son debatidas y apoyadas por el grupo a través de la aprobación del líder.

El grupo establece las estrategias que seguirán para alcanzar los objetivos establecidos solicitando la opinión del líder cuando lo consideran necesario. En este estilo el líder busca ser un miembro más del grupo generando confianza hacia sus subordinados estableciendo una comunicación espontánea, franca y cordial. Todo esto generó que el trabajo se realizara bien aun en ausencia del líder mostrando responsabilidad y compromiso por parte de los trabajadores.

c) LIBERAL: Hay libertad completa para que el grupo tome sus decisiones, con una participación escasa del líder.

Las actividades son designadas al azar, con gran rotación, trayendo consigo pérdida de tiempo al discutir las actividades a realizar las cuales muchas veces estaban orientadas a asuntos personales que a cuestiones

de trabajo. En este los trabajadores mostraron un individualismo agresivo con poco respeto hacia el líder.

III. TEORÍAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO

Estas teorías parten de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para cualquier situación, es decir, establece que cada situación requerirá de un tipo de liderazgo que le satisfaga y así lograr su eficacia. Por ello se dice que un verdadero líder será capaz de adaptarse a cualquier grupo de personas independientemente de la situación que lo rodee. Los ingredientes de la teoría contingencial son tres: líder, grupo y situación.

Elizondo Huerta Aurora, establece que, según el enfoque desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, “no existen buenos ni malos estilos para dirigir, sino que todos pueden dar buenos resultados siempre y cuando se utilice en la situación adecuada”⁷. Ella al igual que el autor coincide en que es necesario determinar la situación para desarrollar un tipo de liderazgo.

Entre los estilos que determinan el tipo de dirección según Hersey y Blanchard, se encuentran los siguientes:

- DIRIGIR. Se refiere a impartir determinadas órdenes, estructurar al grupo y supervisar minuciosamente el cumplimiento de sus tareas principalmente a aquellos que demuestran poca *competencia* y mucho *interés*.

⁷ ELIZONDO Huerta, Aurora. LA NUEVA ESCUELA II. p. 88

- INSTRUIR. Al igual que el estilo anterior, el líder manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero explica sus decisiones, pide sugerencias y opiniones fomentando progreso en el grupo que presenta *competencia* y poco *interés*.
- APOYAR. En este el líder apoya el esfuerzo de sus subordinados dependiendo del cumplimiento de sus tareas, compartiendo con aquellos que demuestran mucha *competencia* y variable *interés* la responsabilidad de la toma de decisiones.
- DELEGAR. El líder delega en sus subordinados que demuestran mucha *responsabilidad* y mucho *interés* la responsabilidad de tomar decisiones y de dar resolución a los problemas que se presentan.

Por lo tanto se puede decir, que con base a los estilos anteriores un buen directivo es aquel que responde a los criterios del liderazgo y por tanto es capaz de responder a las necesidades de su organización adaptándose a las distintas situaciones y delegando parte de su autoridad cuando así se requiera, promoviendo la participación y respetando las opiniones que den los miembros de la organización, para que de esta forma se sientan parte de ella.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES

Las características de los líderes no son del todo aceptadas pues por lo general no todos las cumplen y eso no significa que no puedan ser líderes, sin embargo, Fremont E. Kast dice que “ha habido muchos intentos de tomar de las largas listas de características algunos rasgos, como son, la inteligencia, la madurez y la tolerancia social, necesidades de logro y genuino respeto por la gente”⁸.

Otras características que menciona Prieto F. Luis en su libro *EL CONCEPTO DE LÍDER Y EL MAESTRO COMO LÍDER* es, que debe poseer una poderosa necesidad de dominación, ambición de poder y gozar de cierto prestigio, poseer talento para ser hábil conforme a sus relaciones con el grupo, capacidad para planear, tomar decisiones y ejecutarlas. Como maneras persuasivas se encuentran; la confianza en sí mismo, tono de voz convincente, alegre, optimista, justo, honrado, simpático, este último despertará en los demás sentimientos de amor, de respeto, de admiración, etc., y por último que vea por los intereses del grupo más que por los propios.

Estos autores, aunque mencionan estas características también hacen notar que no aseguran el éxito o el fracaso del liderazgo, sin embargo, el hecho de que alguna persona cuente con estas características tendrá más probabilidad de ser un líder exitoso, ya que estas estudian las acciones y comportamientos que tienen cuando estos ya se presentan como tales. Como ya se menciono los rasgos del líder no son lo único que influirá en su buen desempeño, sino también la situación que lo rodee.

⁸ FREMONT, E Kast. ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. p. 395

1.4 EL LIDERAZGO COMO PARTE DE LA CALIDAD EDUCATIVA

El liderazgo tiene un carácter integrador en la educación y con ello impulsa y genera calidad en las escuelas por tal motivo, es necesario estudiarlo desde el punto de vista del director de la escuela, pues es el responsable directo de la toma de decisiones y de formar un equipo de trabajo que permita el cumplimiento de la escuela, el cual es educar.

Para entender el papel del director de la escuela, es necesario saber cuántos estilos de dirección existen, por ello se analizarán los cuatro estilos de dirección o supervisión que plantea Fernando Arias Galicia⁹:

- **EL AUTÓCRATA CONSUMADO:** Este tipo de supervisión se apoya en la autoridad que le otorga la organización formal; pues no es capaz de hacerse respetar por él mismo, por tal motivo se aprovecha del poder que le da su puesto *forzando* a la gente a hacer lo que no quieren dándole ordenes todo el día. Además, el autócrata ve al trabajo como un castigo, para él y para los demás, por ello no capacita a sus trabajadores y el sentir de estos son, de resentimiento, irritabilidad, sumisión, etc.

- **EL AUTÓCRATA BENÉVOLO:** Es conocido como un supervisor paternalista ya que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, sin embargo se le ha llamado también *manipulador*, pues la mayoría de las veces trata de manejar a la gente para que hagan lo que él quiere, ya que él tiene la última palabra.

⁹ ARIAS Galicia, Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. pp. 145 -146

A pesar de esto despierta afecto y simpatía, aunque no en todos sus empleados. El supervisor no utiliza la autoridad sino la amistad como instrumento de influencia hacia sus subordinados; esto genera en el grupo: sumisión, falta de desarrollo personal, no se generan ideas positivas, la iniciativa permanece estática, etc.

- **EL INDIFERENTE:** Este tipo de supervisión muestra poca responsabilidad por parte del jefe y de sus empleados, por lo que demuestra que no le gusta lo que hace, al otorgar responsabilidades a sus subordinados. Todo esto ocasiona bajo nivel productivo, poco interés por parte del trabajador, la falta de trabajo en equipo, etc.

- **EL DEMÓCRATA:** Este supervisor dirige a su grupo basándose en la autoridad informal la cual se deriva de su persona, asumiendo su responsabilidad y respetando a sus empleados, quienes a su vez reciben de su supervisor todos los medios necesarios para mejorar en su trabajo. El supervisor hace que los trabajadores reconozcan sus deficiencias, con el propósito de aumentar la responsabilidad en estos, dándoles más autoridad y autonomía. Lo anterior genera entusiasmo hacia el trabajo, calidad en la producción, buen trabajo en el grupo, satisfacción por parte de los trabajadores en sus necesidades básicas, etc.

Es decir aunque en muchas ocasiones se piensa que la mejor forma de dirección es la democrática, en la mayoría de las veces todo depende de la disposición que tengan los subordinados para acatar lo que se les indica, por ello se puede decir que el buen ejercicio de un director o supervisor dependerá de sus subordinados pues de ellos depende que pueda desempeñarse adecuadamente.

Una vez que se revisaron los estilos de dirección o supervisión que existen es necesario abordar el papel del director con base al liderazgo con el que tiene que contar para impulsar la calidad educativa. Para ello será necesario cambiar la cultura de los centros con base a dos premisas: una, la necesidad de la evaluación y la de ejercer un liderazgo compartido, que sea capaz de involucrar a todos los agentes de la involucrados con la educación y a las familias hacia un proyecto que proporcione identidad a ambos sectores, pues “la calidad de la escuela depende en gran medida de la competencia, capacidad de dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo”¹⁰.

Todos los estudios que han surgido para identificar la calidad de los centros coinciden que el liderazgo es un factor clave para alcanzar la calidad, por tal motivo, el director de la escuela deberá ejercer un liderazgo institucional de forma compartida, por lo que sus características que definen a este tipo de liderazgo son¹¹:

1. Los directivos deben de estar concientes de que su trabajo debe conducir al logro de la calidad.
2. Considerar a los miembros de la escuela como el factor más importante para alcanzar dichos resultados.
3. Debe de ser capaz de crear condiciones ascendentes, descendentes y laterales de comunicación.
4. Tiene que ser capaz de integrar a los miembros en su proyecto de trabajo.

¹⁰ CANTÖN, Isabel. LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD EN LOS CENTROS EDUCATIVOS. p. 254

¹¹ Vid. Ibid. p. 258

5. Contar con una visión clara y compartida del futuro de su institución.

Es decir, debe de ser capaz de tener una visión clara del futuro de la escuela y de su delegación de autoridad, por eso, uno de los elementos principales es el liderazgo ya que “entre los factores que afectan a la aplicación y la innovación educativa se encuentra el liderazgo y la experiencia del director”¹², pues si no existe un director que se adapte a las nuevas demandas de la sociedad, con base a la educación, y se muestra renuente será difícil obtener una educación de calidad.

Siguiendo con este autor se dice que el papel del director como agente de cambio es importante pues tiene un papel principal que ayudará a vencer las resistencias, tales como:

- Énfasis en los procesos informativos.
- Facilitación y apoyo.
- Participación.
- Negociación.

Este cambio se podrá llevar a cabo si desde la dirección se realiza un esfuerzo por conocer mejor el clima escolar, si se generan sistemas de comunicación, si se entiende el papel que juega cada una de las personas en la toma de decisiones, entre otras. Una de las principales tareas del director es la toma de decisiones, para esto es necesario conocer todas las alternativas existentes, pues él tiene que ser el primero en promover la calidad y fomentarla.

¹² VILLA Sánchez, Aurelio. PRINCIPALES DIFICULTADES DE DIRECCIÓN EN LOS CENTROS ESCOLARES. p. 58

Edilberto Cervantes Galván,¹³ dice que es necesario que el director genere un círculo de influencia, abandonando las actitudes de dominación y control que se genera en el sistema tradicional, lo cual no significa que olvide sus responsabilidades administrativas, sólo que en lugar de juzgar, supervisar y controlar, usará su experiencia para la resolución de problemas junto con su equipo de trabajo.

Para que esto se pueda llevar a cabo y el director pueda cumplir con su papel podrá echar mano de tres fuentes de poder dentro de la escuela o institución: la autoridad que se genera de su puesto o nivel, el conocimiento y personalidad y finalmente el poder de persuasión las cuales le ayudarán durante su proceso.

Los autores antes mencionados coinciden en que el papel del director dentro de la institución es indispensable para que se pueda generar una calidad en las escuelas, pues entre sus funciones generales esta la de previsión, planificación, organización, dirección, coordinación, innovación y finalmente el control.

Por consiguiente, el liderazgo educativo que se ejerza dentro de un centro educativo implicará la utilización de conocimientos relacionados con la educación y la enseñanza que se les proporciona a los alumnos, esto a su vez tendrá que incluir “la capacidad de diagnosticar las necesidades de los estudiantes, desarrollo del currículo, llevando a cabo una supervisión y evaluación”¹⁴, ya que una de las principales formas de obtener una educación con calidad es llevando un seguimiento constante de los avances y retrocesos que se generen dentro de esta.

¹³ Vid. CERVANTES Galván, Edilberto. UNA CULTURA DE CALIDAD EN LA ESCUELA. pp. 96 - 97

¹⁴ Instituto de Ciencias de la Educación. AUTONOMÍA INSTITUCIONAL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS. p. 415

Por otro lado, Eriksson (1992) centra el tema del liderazgo desde el punto de vista de un centro autónomo, según este autor los centros escolares son vistos como organizaciones independientes las cuales pueden tomar sus propias decisiones con la participación de todos sus miembros los cuales formaran parte de la organización y así participar en la toma de decisiones.

Hedley Beare, en su libro *COMO CONSEGUIR CENTROS DE CALIDAD*¹⁵ le otorga un lugar muy importante al liderazgo y dice que es una de las características claves de las instituciones sobresalientes, pues aquellos que quieren instituciones educativas de calidad tienen que contar con su presencia y a su vez deben dar prioridad a la generación de líderes potenciales. Entre los puntos más importantes que toca este autor referente al liderazgo en la escuela se encuentran:

- ❖ Los líderes sobresalientes tienen una visión para su escuela.
- ❖ La visión se debe comunicar de tal forma que garantice el compromiso de los miembros de la organización.
- ❖ La comunicación de la visión requiere de la comunicación de su significado.

Los puntos anteriores hacen referencia al director como líder pues es el responsable de llevar las acciones a su culminación y de involucrar a todos los miembros, siendo también sensible a sus necesidades personales. Por ello, el liderazgo que tiene que ejercer el director tendrá que ser de tipo transformacional, el cual se caracteriza por ser

¹⁵ Vid. BEARE, Hedley. Caldwell, Brian J. Et. Alt. *CÓMO CONSEGUIR CENTROS DE CALIDAD*. p. 133

“estimulador, integrador de esfuerzos y principalmente centrado en el logro de objetivos claros y compartidos”¹⁶.

Los puntos anteriores forman parte de un modelo que busca la calidad total y mejora continua de la educación, pues cuenta con las bases necesarias para que el directivo desarrolle adecuadamente sus funciones y al mismo tiempo estimule a sus subordinados al logro de los objetivos de la organización, por ello deberá contar con una buena comunicación con ellos.

1.5 CALIDAD

La calidad es un término que se ha puesto de moda en los últimos años, debido a la competencia del libre mercado por ofrecer bienes y servicios de calidad, pues últimamente no se prestaba la debida atención a este factor que es determinante para que un bien o servicio permanezca en el mercado. Sin embargo, el sector educativo puso mucho énfasis en la calidad del servicio que ofrecía, por lo cual implemento estrategias que le permitieran mejorar la calidad del servicio ya que se consideraba a la educación pública de baja calidad.

Por ello antes de abordar el termino de calidad en la educación, es necesario tener un concepto claro que permita entender mejor este término el cual es difícil de definir debido a que no todos los clientes o usuarios le otorgan un mismo nivel de importancia y eso ha generado cierta confusión a la hora de definirlo por lo que se considera un término meramente

¹⁶ ELIZONDO Huerta, Aurora. LA NUEVA... Op. Cit. p. 70

subjetivo por lo cual se mencionan cuatro diferentes empleos de esta palabra¹⁷:

- ⌘ Atributos o esencia definidora.
- ⌘ Grado de excelencia o valor relativo.
- ⌘ Lo bueno o excelente.
- ⌘ Rasgos o juicios no cuantificados.

Generalmente muchos piensan que la calidad se refiere básicamente a los resultados que se obtienen mediante el logro de los objetivos previamente planteados por la propia organización, es decir, hacer bien lo que se tiene que hacer a la primera con cero errores, por ello se considera a la calidad como sinónimo de eficacia. Sin embargo, para otros la eficacia por si sola no implica que exista calidad, por lo que debe ir acompañada del logro eficiente de los objetivos, esto es, optimizando los medios y recursos.

Esto ocasiona que en los años 50s y 70s surgiera el concepto de *aseguramiento de la calidad* la cual se preocupa por la calidad del proceso y no en la calidad del producto, por ello, Armand V. Feigenbaum estableció unos principios de Control de Calidad Total ya que en ese entonces todos los estudios estaban enfocados a corregir errores y no a prevenirlos por esta razón, se comienza a manejar el concepto de prevención con el fin de mejorar la calidad del producto y la eficacia del proceso.

Para 1958 Ishikawa se interesó en los métodos de los norteamericanos para mejorar la calidad e invitan a Deming y Jura, para desarrollar una cultura de calidad en donde crean métodos que

¹⁷ Vid. Ministerio de Educación y Ciencia. ESCUELAS Y CALIDAD DE LA ENSEÑANZA. p. 39

posteriormente se convierten en teorías como: la calidad es un proceso de mejora continua y de que este fluye a través de los trabajadores¹⁸.

Cabe señalar que debido a lo difícil que resulta definir este concepto es necesario abordarlo desde distintos puntos de vista por ello es necesario tomar en cuenta el modelo de *calidad total*, el cual indica que en el mundo empresarial no es tan difícil encontrar un significado, sin embargo, no ha sido del todo fácil contar con un modelo de calidad universalmente válido, pero cabe señalar que quienes han puesto mayor énfasis en determinar este modelo de calidad total son los japoneses y americanos quienes centran este modelo en las necesidades del cliente y en su satisfacción.

De tal manera, lo que originó este modelo de calidad total, fue la creación de principios establecidos por personas involucradas en el modelo, pero estos solo se dan a nivel empresa¹⁹:

- * El cliente es lo primero.
- * El trabajo en equipo y la colaboración son esenciales.
- * La satisfacción del cliente es el predictor principal que aparece en todos los movimientos de calidad.
- * Los programas de mejora continua son preferibles en soluciones rápidas.
- * Las decisiones deben tomarse a partir de datos y evidencias constatables.

¹⁸ Vid. ÁLVAREZ, Manuel. EL LIDERAZGO DE LA CALIDAD TOTAL. p. 11

¹⁹ Vid. ÁLVAREZ, Manuel. EL LIDERAZGO...Op. Cit. p. 14

- * La gestión de calidad no es un problema aislado, es un proceso continuo y permanente en búsqueda de soluciones.
- * La calidad total se fundamenta en las personas más que en el capital, pues la calidad la producen las personas.
- * Los programas de calidad total deben implicar a todos los trabajadores de forma voluntaria.

Finalmente, se puede decir que aunque es muy complejo este término pues resulta muy general, la calidad es la satisfacción que ofrece un bien o servicio con respecto a las expectativas del cliente, ya que no lo que para una persona puede ser de calidad para la otra no lo es, por ello es importante resaltar que esto estará determinado por las necesidades del cliente.

1.6 ESCUELA DE CALIDAD

En los últimos años se ha dado mucha importancia a la calidad en la educación ya sea pública o privada pues ha recibido gran cantidad de críticas por considerarla de baja calidad por los planes y programas que se manejan actualmente, por esta razón se han implementado políticas que intentan contrarrestar este problema aunque no han obtenido avances significativos.

En México la educación tiene que responder a los requerimientos y necesidades que demanda la sociedad aunque muchas veces esto no se pueda llevar a cabo por las razones que como plantea Edilberto Cervantes

Galván, “la escuela pública mexicana se ha caracterizado en los últimos cincuenta años por”²⁰:

- o Limitado apoyo presupuestal.
- o Salarios bajos para los maestros.
- o Escasa actualización profesional del maestro.
- o Escasez de recursos didácticos.
- o Alto crecimiento de la matrícula, entre otros.

Antes de abordar lo que es una escuela de calidad es necesario tener un concepto claro de lo ella significa por ello, se analizaran algunos conceptos que manejan diversos autores entre los cuales podemos mencionar:

* Samuel Gento Palacios, dice que puede considerarse como una institución educativa de calidad a aquella en la que sus alumnos progresan satisfactoriamente de acuerdo a sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles. Esto quiere decir que de acuerdo al nivel intelectual que presentan los alumnos será como se mida la calidad de la escuela, sin embargo, esto no determinará si en verdad la educación que sé esta impartiendo es baja pues todo dependerá del empeño que muestren los alumnos.

* Por otro lado el Instituto de Ciencias de la Educación define la calidad de la escuela como la capacidad de lograr los objetivos establecidos por toda la comunidad escolar donde la evaluación constituirá el punto central para determinar la calidad del centro educativo. Este último punto es de

²⁰ CERVANTES. UNA CULTURA DE... Op. Cit. p. 15

suma importancia ya que permitirá comprobar si se han alcanzado los objetivos establecidos o no, para detectar posibles obstáculos que impiden su buen desempeño.

* Edilberto Cervantes Galván, define a una escuela de calidad como aquella que satisface las necesidades de sus usuarios, y que busca superarse de manera permanente dejando en los alumnos deseos de superación aun y cuando no estén dentro del salón de clases.

Una vez analizados los conceptos anteriores se puede llegar a la conclusión de que una escuela de calidad es aquella que responde a las necesidades de sus alumnos logrando que respondan satisfactoriamente a los objetivos que plantea la institución, para lo cual será necesario establecer mecanismos de evaluación que permitan determinar si la educación impartida por la escuela es de calidad a no, ya que “la escuela es el principio y el centro de iniciativas relativas a la mejora de la enseñanza”²¹.

1.7 CALIDAD EDUCATIVA

Sin lugar a dudas el tema de la “calidad de la educación” ha tenido mucho auge en los últimos años pues la falta de calidad ha sido uno de los puntos principales fuertemente criticados, esto ha ocasionado que la mayoría de los discursos políticos coloquen como objetivo primordial su elevación ya que esto da cuenta del deterioro que ha venido sufriendo en las últimas décadas. Por esta razón la educación en México ha venido presentando cambios constantes debido a la implementación de

²¹ Instituto de Ciencias de la Educación. AUTONOMÍA INSTITUCIONAL... Op. Cit. p. 477

programas que al culminar del sexenio son olvidados y renovados lo cual impide un avance en cuanto a calidad se refiere.

Hoy en día la educación tendrá que modificarse para adecuarse a las nuevas tecnologías, lo cual implica generar un cambio significativo que responda a las nuevas necesidades que requieren de la actualización de conocimientos lo cual sólo será posible si se brinda una educación de calidad. Esta calidad se podrá alcanzar si eliminamos la marginación que sufren gran cantidad de niños que viven en zonas rurales los cuales no pueden acceder a la educación por diversas circunstancias.

El término calidad educativa es difícil de entender debido a la complejidad de la palabra “calidad” la cual es entendida como la satisfacción que ofrece un bien o servicio, sin embargo, Ramón Pérez Juste, define a la calidad educativa como “un continuo cuyos puntos representan combinaciones de funcionalidad, eficacia, y eficiencia altamente correlacionados, y su grado máximo, la excelencia, supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes fundamentales del sistema”²².

Esto puede entenderse como la capacidad de la escuela para dar continuidad a una estrategia cuyo resultado será la eficiencia y la eficacia lo cual traerá consigo el mejoramiento del centro educativo con base en los objetivos del sistema. También menciona en este libro algunos criterios que es necesario tomar para que la educación sea de calidad los cuales son:

- Si la acción formativa consiste en mejorar a la persona y no en degradarla.

²² PERÉZ Juste, Ramón. HACIA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD. p. 23

- Si forma totalmente a la persona.
- Si la formación que se obtiene le permite llegar a la unidad de vida, es decir, darle sentido, unificar y armonizar, la mejora a todos y cada uno de los educadores.
- Si la formación toma en cuenta la diversidad, la individualidad, según las características del educando.

Lo anterior puede entenderse como los objetivos que persigue la educación, los cuales son: formar personas independientes que aprendan en función de sus propias capacidades, lo cual les permitirá tener un sistema de vida valioso que les permitirá cumplir todos sus anhelos.

Por otro lado, entre los estudios que se han realizado para determinar la calidad educativa, W. E. Deming estableció catorce recomendaciones para que una organización, como es el caso de la escuela, pueda convertirse en organizaciones de calidad. El punto central de estos catorce puntos radica en que una organización debe ir aprendiendo sobre si misma para mejorar, lo cual implica retomar lo mejor de la experiencia escolar y de esta forma beneficiarse elevar su calidad, es decir, ver en que estrategias les han funcionado para aplicarlas nuevamente y así aumentar su calidad.

Los catorce puntos son los siguientes:

1. Constancia y claridad en el propósito de mejora.
2. Adoptar una nueva filosofía de calidad.
3. Evitar la dependencia en evaluaciones o inspecciones finales.
4. Lo barato a la larga sale caro.

5. Mejora constante y continua del servicio escolar.
6. Instituir programas de entrenamiento y capacitación.
7. Instituir un liderazgo enfocado en ayudar a las personas a mejorar lo que hacen.
8. Eliminar el miedo a interrogar.
9. Eliminar barreras entre los integrantes del plantel.
10. Eliminar consignas, exhortaciones y metas.
11. Eliminar cuotas o metas numéricas.
12. Eliminar barreras a la satisfacción de trabajar.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.
14. Actuar para lograr la transformación.

Se puede decir que estos puntos plantean que el compromiso de la calidad es que todos los integrantes de la organización escolar trabajen hacia un mismo objetivo de manera integrada y propongan la mejora continua en todas las actividades a realizar, utilizando elementos que le permitan medir si hay o no avances significativos dentro de la organización.

Por otro lado, se dice que para que la educación sea de calidad es necesario que sea relevante lo cual implica dos puntos centrales que son:

a) Relevante para el niño de hoy y para adolescentes y adultos del mañana, por lo cual una educación de calidad tiene que ser novedosa desde su desarrollo, responder a las necesidades e intereses del niño, por lo que tiene que preocuparse por identificar los cambios que puedan

surgir en los años venideros para ir adaptándose a las necesidades de la época.

b) Relevante para el alumno y para la sociedad de la que forma parte, pues el alumno tiene necesidades e intereses que pueden ser satisfechos por la escuela. Una escuela de calidad tiene que dar respuesta tanto a las necesidades individuales como las sociales, formando alumnos críticos y participativos, capaces de construir una sociedad libre y democrática.

Con lo anterior se puede decir que una educación no puede ser relevante sino parte del conocimiento y de la valoración del contexto en que se encuentra la escuela. Por ello, para que la educación de calidad pueda cumplir con su objetivo será necesario que sea equitativa, esto es, que no discrimine a ningún niño y así apoyar más a quienes lo necesitan.

Otros puntos que pueden asegurar una educación de calidad son la eficacia; la cual aunque su objetivo es meramente numérico, tiene la tarea de atraer a quienes hasta ahora no se han tenido interés por acercarse a una escuela. Un elemento más es la eficiencia, la cual pretende utilizar al máximo los recursos disponibles para obtener resultados satisfactorios, en este punto esta inmersa la calidad ya que entre menos índices de reprobación y deserción existan dará cuenta que la educación esta aumentando su eficiencia.

CAPÍTULO II

EL LIDERAZGO DENTRO DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

2.1 LA SITUACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO

En las sociedades modernas la educación universal constituye uno de los ideales más importantes ya que, abre el cauce al desarrollo integral, a la comprensión del entorno social, a la activa y responsable participación social y a la inserción en el ámbito de la producción. En la actualidad, los debates sobre cuestiones educativas y las acciones que se emprenden para la reforma del Sistema Educativo Nacional, tienen como referencia inmediata el proceso de apertura y modernización económicas emprendido por nuestro país.

Por lo cual, la educación es un área que ha preocupado a los sucesivos gobiernos, pues el reto es satisfacer a una población en constante crecimiento y con la apertura económica es necesario readecuar las estructuras educativas de todo el país, “la escuela como organización está en crisis”²³. Por ello antes de comenzar a hablar de los distintos programas que se han implementado para mejorar la calidad educativa, es necesario considerar el porqué de estas políticas ya que todo responde a una necesidad que indica que la educación no esta del todo bien.

²³Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. DESAFIOS DE LA EDUCACIÓN. p. 7

En primer lugar, con el Plan de Once Años, instrumentado a principios del Sexenio del Licenciado Adolfo López Mateos con el entonces secretario de Educación Pública Jaime Torres Bodet, se da inicio la etapa de expansión más importante de la oferta de educación básica en México. El propósito de dicho Plan era alcanzar el objetivo de la primaria universal para finales de los años sesenta.

No obstante, los incrementos en el gasto y en la inversión que se observaron a lo largo de los 11 años, hicieron que los objetivos del Plan no se cumplieran, pues al término de la gestión del Licenciado Gustavo Díaz Ordaz el Sistema Educativo Mexicano (SEM) atendía solamente al 78% de los demandantes de educación primaria. No fue sino hasta mediados de la década de los ochenta -casi 15 años- después, cuando el SEM logró que el 98% de edad correspondiente al nivel primaria asistiera a la escuela²⁴.

En consecuencia, la política educativa del Estado Mexicano se ha caracterizado por tener los aspectos cuantitativos de la educación como uno de sus principales objetivos. En consecuencia, más que conducir la política educativa a partir de un proyecto bien definido, el Estado ha tendido a limitar su actuación a la enorme tarea de empatar la oferta educativa con el crecimiento de la población.

Lo anterior trajo como consecuencia que la enorme expansión educativa presentará problemas asociados a la calidad de la educación que se ofrecía. Estos problemas tuvieron su manifestación más inmediata en los resultados terminales con: altas tasas de reprobación y deserción dando como resultado un índice de eficiencia terminal que para finales de los años setenta difícilmente alcanzaba el 50 por ciento.

²⁴ www.cidac.gob.mx

Aunque la calidad de la educación figuró en la agenda educativa a partir de la Reforma Educativa de 1971, y ha alcanzado desde entonces un lugar prioritario en todos los planes y programas gubernamentales, la calidad de la educación básica no solamente presenta los mismos problemas cualitativos, sino que se encuentra inmersa en una dinámica de creciente deterioro.

Actualmente, de cada 10 niños que ingresan a la primaria sólo 5.7 de ellos la terminan²⁵, esta situación de creciente deterioro es prueba de que la prioridad otorgada a la calidad educativa en los planes y programas gubernamentales no se ha traducido en un paquete de reformas que le otorgue al problema el tratamiento estructural que merece.

Por esta razón es necesario hacer un recuento de la situación que la educación tuvo y tiene actualmente, para esto será necesario considerar como punto de partida a Gilberto Guevara Niebla, en su libro “*La Catástrofe Silenciosa*” en la cual se rescatan todos los acontecimientos más relevantes de la educación en el periodo 1988-1994 en donde dejar ver que la educación ha venido sufriendo un grave deterioro.

La educación en México²⁶ ha sufrido un fuerte deterioro que se ha venido agravando con el paso de los años pues el reto de llegar a dar educación a todos los niños se tradujo en un política de alcances más cuantitativos que cualitativos, lo que originó una fuerte pérdida de calidad en la escuela pública, todos los indicadores apuntan al fin del ciclo virtuoso que fue la educación pública en el siglo XX mexicano.

²⁵ www.cidac.gob.mx

²⁶ Vid. GUEVARA Niebla, Gilberto. LA CATÁSTROFE SILENCIOSA. p. 15

Esto se refleja en los exámenes de ingreso a cualquier nivel educativo pues las calificaciones obtenidas por los estudiantes dejan mucho que desear por ello es necesario tomar medidas para mejorar la calidad de la educación que se imparte, ya que aunque se han implementado programas para mejorar la calidad estos no han dado los resultados esperados.

La educación pública en México tiene una eficiencia terminal muy baja, ya que cuarenta y cinco de cada 100 niños que ingresan a la primaria no terminan su ciclo escolar lo que ha originado un rezago acumulado de 25 000 000 adultos sin estudios primarios. Por otro lado, se notó que durante el periodo 1988-1994 existía gran irrelevancia en los contenidos de los planes de estudio, pues no consideran la diversidad cultural de cada región y lo que tratan es de generalizar e imponer valores de origen urbano.

En lo que respecta a la matrícula se puede ver que el nivel de demanda va en aumento, pues entre 1976-1982 la matrícula creció a un ritmo de 44%, en 1982-1988 fue de 7.5% lo cual quiere decir que para 1988-1994 será de 530 000 alumnos. Este aumento ocasionará que la oferta de maestros no sea suficiente para cubrir la demanda en educación primaria. Más allá del problema numérico, en cuanto a cantidad de maestros, persiste la baja actualización del magisterio en cuanto a conocimientos.

Por otro lado, Gilberto Guevara Niebla dice que el sistema educativo debe responder a las necesidades de los individuos, de la sociedad y del propio Estado así como ²⁷:

²⁷ Vid. GUEVARA Niebla, Alberto. Op. Cit. p. 251

- ⌘ Asegurar el desarrollo armónico de las facultades de los ciudadanos.
- ⌘ Asegurar el desarrollo del país.
- ⌘ Por que es un instrumento que distribuye las distintas funciones para asegurar una sociedad justa, próspera, participativa y democrática.

Hoy en día la educación continua con las deficiencias antes mencionadas por lo que México requiere de una revisión de su política educativa que impulse el desarrollo de los individuos y de esta forma colocar a la educación como principal prioridad pues es la que marca el progreso nacional. Cabe señalar que el reto que enfrenta el sistema educativo es el de ofrecer una educación de alta calidad, con equidad y pertinencia, es decir que este acorde a las necesidades del educando y por tanto de cada región.

La educación tiene que responder a las necesidades que el mundo globalizado esta requiriendo, por eso es necesaria una actualización continua de sus currículos y de su cuerpo docente para que el educando pueda responder, de forma eficiente, a los cambios que el mundo del trabajo reclama. La educación tiene un papel protagónico pues es motor de competitividad y creadora de justicia y equidad, por ello es necesario que la educación responda a los cambios que el mundo de trabajo reclama.

Cabe destacar que aunque el índice de analfabetismo es muy bajo, actualmente ya no es suficiente que las personas cuenten sólo con la primaria terminada, pues se requiere de una mayor formación para que la persona pueda entender los aspectos políticos, económicos y sociales que le rodean para que pueda participar de forma consiente y responsable.

Como ha podido apreciarse, queda de manifiesto que el rendimiento escolar en la educación básica se encuentra lejos de satisfacer, aun mínimamente, los objetivos académicos establecidos para este nivel, además de que el rendimiento académico es inferior en las zonas rurales y en las entidades federativas más pobres del país las cuales presentan los resultados todavía más bajos, lo cual se traduce en signo de un agudo problema de disparidades regionales.

2.2 ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

2.2.1 EL MOVIMIENTO ESCUELAS EFICACES.

Los antecedentes que constituyen este movimiento están determinados por el clima escolar y los programas que se implementaron en los años 60s, estos constituyen las bases para estudios posteriores acerca de la eficacia o calidad que pueden presentar algunos centros educativos y de esta forma ver que características presentan los centros eficaces y los no eficaces. Algunos de los estudios a analizar son los de Klitgaard y Hall, Rutter, Weber, Austin, Brookover y Lesote, entre otros, quienes se preocuparon por determinar las diferencias que pueden generarse de una escuela a otra.

El estudio realizado por Coleman, Jencks en 1966, puso de manifiesto la poca influencia que ejercían los centros educativos en el rendimiento de los alumnos en especial los resultados que se obtenían en escuelas públicas americanas, por lo que se dio a la tarea de investigar los factores que determinan que un centro tenga o no éxito. Los primeros

estudios que se generaron sobre las escuelas eficaces se centraban en comportamientos, estrategias de enseñanza y métodos que impactaban en rendimiento de los alumnos.

Los primeros trabajos que se realizaron en el estudio de las escuelas eficaces fueron llevados a cabo por Weber (1971) y Austin (1978) quienes dieron la pauta para el inicio del Movimiento de Escuelas Eficaces. El estudio de Weber se encaminó a averiguar cómo podían los niños de comunidades urbanas aprender a leer mejor, por lo que la efectividad de las escuelas se midió a partir de un test de lectura.

Su estudio se desarrolló en cuatro escuelas (dos en Nueva York, otra en Kansas y otra en los Ángeles) los factores que se encontraron en todas las escuelas fueron: un fuerte liderazgo, grandes expectativas de los maestros hacia sus alumnos, propósitos bien definidos y un fuerte énfasis en la lectura.

Sin embargo, cuando Weber visitó nuevamente estas escuelas se percató que una había aumentado un poco su nivel de eficacia, mientras que la otra bajó drásticamente y no podía seguir considerándose como eficaz, por lo que identificó que las condiciones que propician la eficacia pueden ser temporales y están supeditadas a los cambios de directores, maestros y alumnos.

Por su parte Austin, investigaba a dieciocho escuelas con un nivel de resultados alto y doce de nivel bajo, las cuales representaban casos aislados, los factores que las diferenciaban fueron: directores exigentes que participaban en los programas de educación, altas expectativas hacia ellos mismos, profesores y alumnos; un programa escolar con metas de tipo intelectual.

Uno de los trabajos más reconocidos son los de *Edmonds y Frederickson 1979* quienes dieron inicio al movimiento de escuelas eficaces centrándose en las características de las escuelas y las aulas y en sus efectos sobre la educación. Fueron unos de los primeros en desarrollar un Proyecto de Mejora Educativa en los Estados Unidos.

Su investigación sobre este tipo de escuelas comenzó en 1974 en escuelas que demostraban ser efectivas con todo tipo de población estudiantil, incluyendo a personas de clase baja y marginada. Esto le permitió identificar cinco características que generalmente presentaban las escuelas efectivas:

- ⇒ Presencia de un liderazgo administrativo que tiene que influya en la calidad de la enseñanza.
- ⇒ Un clima en el que no se permite que un alumno caiga bajo el nivel mínimo establecido lo cual generó una evaluación constante en el progreso del alumno.
- ⇒ Un enfoque instruccional presente y extendido.
- ⇒ Supervisión del progreso del alumno.

En Gran Bretaña, al mismo tiempo que Edmonds y Frederickson, *Rutter* realizó un estudio en el que se demostraba que la escuela ejerce gran influencia sobre los resultados académicos de los alumnos y por tal motivo se dio a la tarea de investigar, junto con un equipo de colaboradores, las características de las escuelas que demostraban ser efectivas, por lo cual tuvo que estudiar a doce escuelas durante ocho años.

Su estudio se centró sobre escuelas de segunda enseñanza y sometió los resultados obtenidos a análisis estadísticos y objetivos, principalmente se guió por los cambios que presentaban los alumnos para así determinar la calidad de la escuela. Las características que *Rutter* y su equipo encontraron acerca de las buenas escuelas son las siguientes²⁸:

- ♣ Sus clases se orientaban al trabajo.
- ♣ Los profesores planificaban sus asignaturas, además de que contaban con una estricta supervisión.
- ♣ La existencia de sistemas de recompensa formal, reprobación y apoyo a alumnos sobresalientes.
- ♣ Imposición de deberes y seguimiento de los mismos.

Por otro lado, la implementación de la cultura organizacional en el ámbito educativo dio un nuevo enfoque al concepto de eficacia por lo que *Purkey y Smiht (1983)* establecieron un catálogo de factores relacionados con las escuelas eficaces, viendo al centro educativo como una organización, desde el punto de vista de su estructura como de su funcionamiento.

Su estudio se llevó a cabo mediante la comparación de escuelas consideradas altamente eficaces con escuelas altamente ineficaces, los resultados que obtuvieron les permitió proponer nueve *variables organizativas y estructurales*, y cuatro *variables de proceso* que favorecían la eficacia de la escuela.

²⁸Vid. BEARE, Hedley. CALDWELL, Brian. Et. Alt. Op. Cit. p. 27

Variables organizativas y estructurales

En estas fueron incluidos factores de liderazgo, clima y tiempo de trabajo de los alumnos que son el punto central de la eficacia por lo que las variables son las siguientes:

1. *Gestión de la escuela.* Los directores, profesores y el resto del personal necesitan cierto grado de autonomía para desarrollar adecuadamente sus funciones.
2. *Fuerte liderazgo por parte del director.* Pues es el responsable de la toma de decisiones por lo que debe generar la participación de todos los miembros de la escuela.
3. *Estabilidad con el profesorado.* Buenas relaciones laborales, buen ambiente de trabajo y objetivos compartidos para la mejora de la enseñanza.
4. *Programa planificado y con objetivos claros.*
5. *Un programa efectivo cuyo propósito sea cambiar las actitudes, las expectativas y la forma de conducta.*
6. *Participación y apoyo de los padres de familia.*
7. *Reconocimiento del éxito académico.*
8. *Aumentar el tiempo de aprendizaje.*
9. *Apoyo institucional por parte del distrito.*

Las variables del proceso

Estas variables fueron definidas como la dinámica de la escuela pues favorecían el rendimiento del alumno, dichas variables son:

1. *Planificar en equipo.*
2. *Un sentimiento de comunidad en la escuela.*
3. *Objetivos claros y elevadas expectativas.*
4. *Mejor control, orden y disciplina en el aula.*

Por su parte *Klitgaard y May* se dieron cuenta que por lo general los investigadores se fijaban más en las normas que caracterizaban a un centro escolar y no en las excepciones, ya que generalmente se les presta más atención a los efectos que generan las políticas educativas y no investigan a las escuelas que muestran signos de eficacia. Por lo que se dice que, “los análisis se hicieron sobre los programas y no sobre las escuelas, sobre la media entre la población y no entre los grupos aislados”²⁹.

Por tal motivo se puede decir que una escuela eficaz es aquella que cumple con los objetivos establecidos por la propia institución, en la que existe un compromiso por parte de todos los miembros que la conforman y en la cual el director sea capaz de crear todos los mecanismos necesarios para que todos puedan participar armónicamente.

²⁹ BEARE, Hedley. Caldwell, Brian J. Et. Alt. Op. Cit. p. 26

Entre las características que constituyen a las escuelas eficaces esta el papel que juega el director dentro de la escuela, ya que por lo general las buenas escuelas tienden a tener unos buenos directores, por esta razón entre las cualidades que deben poseer los buenos directores se encuentran las siguientes:

- 🔔 Tiene una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas.
- 🔔 Tienen fe en el rendimiento de sus alumnos y de sus profesores.
- 🔔 Supervisan las clases de los profesores y hacen observaciones positivas y constructivas.
- 🔔 Hacen un seguimiento y evaluación del rendimiento de sus alumnos.

Generalmente los directores piensan que su única función es la de gestores del centro, en la cual programan, organizan y disponen de los recursos materiales y vigilan el orden y la seguridad dentro de la escuela, pensando en el profesor se ocupara de proporcionar la educación necesaria a los alumnos, sin importarle la calidad de la misma. Estas características la resume Blumberg como:

- ✍ Asegurar que las cosas funcionen pacíficamente.
- ✍ Evitar los conflictos.
- ✍ Supervisar el trabajo de los demás.
- ✍ Poner en practica ideas educativas.

El director de una escuela eficaz tiene que poseer un liderazgo instruccional, es decir, que este acorde a los objetivos establecidos por la institución, que generen un trabajo productivo para los profesores y unas óptimas condiciones para que el alumno aprenda, es decir, el “liderazgo activo por parte del director es esencial para una escuela innovadora y de éxito” ³⁰ Por esta razón las características con las que deben contar los directores que ejerzan un liderazgo instruccional son:

- I. Tienen una visión clara de los objetivos que persiguen.
- II. Dicha visión los orienta hacia los que son sus actividades como la gestión y la dirección de la escuela.
- III. Centran sus actividades en la instrucción y en la actuación de los profesores.

Aunque el liderazgo tradicional plantea que el poder máximo está bajo el mando del director las escuelas eficaces ven la necesidad de que una parte de su autoridad sea delegada a los profesores ya que ambos trabajan para el mejoramiento de la escuela. Por tanto, el director tiene que crear un clima propicio, estableciendo los objetivos generales, mejorando las técnicas de enseñanza eficaz, elaborando y poniendo en práctica nuevos programas, y controlando y evaluando los resultados obtenidos con el fin de alcanzar los objetivos de mejora continua.

³⁰ GARY A., Davis. ESCUELA EFICACES Y PROFESORES EFICIENTES. p. 38

Los directores tienen que ser capaces de lograr un consenso entre los profesores, alumnos y administrativos para establecer normas y modelos de conducta que coincidan con los intereses de todos y de esta forma favorecer la educación para lo cual será necesario establecer estímulos, tanto a profesores y alumnos, que demuestren sus capacidades de mejora continua.

Los directores eficientes tienen una visión clara de los objetivos que persigue su escuela, transforman su visión en objetivos para su escuela, profesores, alumnos y administrativos, estableciendo un clima que favorezca el logro de sus objetivos para ello será necesario establecer un sistema de evaluación constante que mida el progreso de sus alumnos.

Las investigaciones que se realizaron en escuelas eficaces demostraron que el liderazgo del director es importante en la eficacia de la escuela. Por ello “los directores eficientes”³¹:

- ♠ Tiene el deseo y la voluntad de actuar en las situaciones difíciles.
- ♠ Tiene claro los objetivos de la institución y de la organización.
- ♠ Reconocen la individualidad del profesor apoyando sus estilos de enseñanza.
- ♠ Deja que el profesor asuma un papel de líder.

³¹ GARY A., Davsis. Op. Cit. p. 49

♠ Se adelantan siempre a los acontecimientos sin dejar que estos los dominen fácilmente.

Resumiendo, se puede decir que la eficacia de la escuela dependerá en cierta medida de la visión que se tenga de las misma, para lo cual será necesario que establezcan claramente sus objetivos institucionales los cuales deberán estar encaminados hacia el progreso del alumno por lo que es necesario establecer un sistema de evaluación que responsabilice tanto a directivos, profesores y alumnos hacia el logro de las metas fijadas por la propia institución.

2.2.2 PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN EDUCATIVA.

Durante mucho tiempo en México, una de las políticas educativas prioritarias fue el incremento de la cobertura, por lo que se buscó que todos los mexicanos tuvieran acceso a la educación y se construyeron escuelas a lo largo de todo el país. Sin embargo, en la actualidad el ámbito educativo ha cambiado su prioridad y actualmente más que preocuparse por lo cuantitativo es necesario prestar atención a la calidad que se imparte en los centros por lo que se han establecido formas de mejorar la calidad de la educación, ya que constituye uno de los principales factores que determinan el futuro de nuestro país.

Por esta razón uno de los gobiernos que se preocuparon por la situación de la educación en nuestro país fue el de Carlos Salinas de Gortari, quien durante su gobierno impulsó el Programa para la Modernización Educativa (1989-1994), el cual tuvo como propósito mejorar la calidad de la educación.

En sus primeros lineamientos el Programa para la Modernización Educativa estableció la necesidad de transformar en su totalidad el sistema educativo, por lo cual se requirió de la participación de maestros, padres de familia y organizaciones responsables. El resultado de esta propuesta incitó la participación de toda la sociedad, por lo que se realizaron reuniones en las que se generaron propuestas en las cuales ofrecían vías para la modernización.

Para sustentar este punto de la modernización educativa, México cuenta con un marco Constitucional que apoya a la educación y la hace ver como un factor para la libertad, la democracia y el ascenso social. En su Art. 3º se establecen los criterios que colocan a la educación como un factor muy importante.

Por lo que debe desarrollar las facultades del ser humano y fomentar el amor a la patria, la solidaridad internacional en la independencia y en la justicia; por lo que se requiere que dicha educación se base en el progreso científico para luchar contra la ignorancia y sus efectos, contra la servidumbre y los prejuicios; una educación que sea democrática y promueva el mejoramiento económico, social y cultural del pueblo y que contribuya a mejorar la convivencia humana.

Sin embargo, la educación si quiere alcanzar la modernidad³² tiene que adaptarse a los avances que la misma sociedad ha generado, pero tanto la organización de los servicios educativos, su cobertura, distribución y calidad, ponen de manifiesto deficiencias que es necesario abatir para que los objetivos de dicho plan puedan alcanzarse. Los retos que pretende vencer este programa son:

³² Vid. SEP. PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN EDUCATIVA 1989-1994 p. 5

📖 *El Reto de la Descentralización:* Debido a la magnitud del rezago educativo y de la dificultad de abatirlo por la debilidad de la organización municipal y estatal, se vio la necesidad de expandir y distribuir la educación pues el esquema centralizado que se tenía resultaba deficiente. Dicha estrategia pretende descentralizar la educación, lo cual no quiere decir que se deje de lado el mandato constitucional, el cual establece una educación orientada a las necesidades nacionales sino más bien, una educación que demuestre ser efectiva dentro de cualquier país.

📖 *El Reto del Rezago.* El rezago educativo en nuestro país es alarmante ya que más de 300 mil niños no tienen acceso a la educación (generalmente en poblaciones indígenas y rurales), 880 mil niños abandonan sus estudios y un millón 700 mil niños de entre diez y catorce años no se encuentran matriculados. Solamente el 54% de los 14.6 millones de alumnos logran terminar su educación primaria en los seis años. Sin embargo, dicho problema no se desarrolla de igual manera en todos los estados de la república ni en todos los estratos sociales pues es aún mayor en comunidades indígenas y urbanas.

📖 *El Reto Demográfico.* Debido al crecimiento desigual entre las distintas regiones y zonas del país habrá desajuste en cuanto a la oferta y demanda de la educación, lo cual generará que el sistema confronte este problema ofreciendo la primaria de manera universal y haciéndola eficiente en la retención de estudiantes.

📖 *El Reto del Cambio Estructural.* El crecimiento desigual que se ha generado en los en zonas rurales y urbanas requiere un sistema que proporcione educación en todos sus grados y niveles, ya que en muchas poblaciones el aislamiento, dispersión y reducido número de habitantes hace difícil proporcionar servicios educativos. Únicamente con un sistema

complejo, diverso, flexible y descentralizado se podrá dar respuesta a estos problemas.

📖 *El Reto de Vincular los Ámbitos Escolar y Productivo.* El rápido crecimiento de la población traerá como consecuencia vincular la educación con la productividad, lo cual generará nuevos modelos de comportamiento para relacionar, trabajo, producción y distribución de bienes lo cual requiere de procesos educativos flexibles.

📖 *El Reto de la Inversión Educativa.* La modernización educativa implica revisar y racionalizar los costos educativos, y ordenar y simplificar la forma en que se llevará a cabo su administración; lo que implica transformar los procedimientos buscando nuevas alternativas para servir el interés general.

Modelo de Modernización.

Este modelo establece un cambio en cuanto a calidad de la educación impartida y no la cantidad de demanda que exista por parte de los alumnos, por esta razón la tarea fijada en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 otorga a la educación moderna las siguientes funciones:

- I. Responder a las demandas sociales;
- II. Corresponder a los propósitos del desarrollo nacional y
- III. Promover la participación social y de los gobiernos para alcanzar las metas de la educación nacional.

Características del Modelo.

El modelo propone la realización de cambios estructurales para superar las expectativas de todo sistema educativo manteniendo y reforzando el status social, por lo que propone:

- ✓ Reforzar el proyecto educativo contenido en la Constitución adecuándolo a las nuevas circunstancias.
- ✓ Eliminar las desigualdades e inequidades geográficas.
- ✓ Ampliar y diversificar los servicios complementándolos con modalidades no escolarizadas.
- ✓ Demostrar la eficacia mejorando la calidad de la educación.
- ✓ Integrar el ámbito educativo con el económico.
- ✓ Adecuar su organización según las necesidades del país.

Estos cambios estructurales se realizarán vinculando los elementos del sistema educativo desde tres perspectivas:

- La democracia.
- La justicia.
- El desarrollo.

Calidad de la educación.

Para que pueda existir modernidad en la educación es necesario que sea de calidad, para lo cual será necesario renovar los métodos, dar prioridad a la formación de maestros, articular los niveles de la educación y relacionar los procesos pedagógicos con el avance de la ciencia y la tecnología.

2.2.3 EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

El Programa Escuelas de Calidad es una política que da respuesta a las demandas de la sociedad en cuanto a cobertura y calidad de la enseñanza, este programa se hecho a andar en el 2001 durante la Presidencia de Vicente Fox Quesada, con dicho programa se pretende superar los diversos obstáculos que impiden el mejoramiento de la educación en las escuelas.

Estos obstáculos son: el estrecho margen que se le da a las escuelas para la toma de decisiones, la insuficiente cultura de planeación y evaluación de la escuela, la gran cantidad de requerimientos administrativos, que en la mayoría de las veces impiden a los directivos ejercer su liderazgo adecuadamente, la escasa e inadecuada comunicación entre los que integran a la escuela (director, maestros, padres de familia y alumnos), etc³³.

³³ SEP. PRPGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD. p. 2

La propuesta estratégica de este Programa se da a través de una gestión horizontal que permita modificar la política educativa centralista, en la que se concentra la toma de decisiones, hacia un esquema que permita generar proyectos dentro de la escuela. Lo que se pretende es que la institución construya su propio proyecto escolar, con la ayuda de todos sus integrantes, tomado en cuenta la situación de la escuela, sus metas, sus objetivos, estrategias y compromisos.

Lo anterior deberá darse a través del trabajo colegiado, pues el PEC considera que si directivos, maestros, padres de familia y alumnos se unen y forman una comunidad escolar, será más fácil identificar los problemas que se generen dentro de la institución y de esta forma alcanzar las metas trazadas.

El objetivo general que persigue el PEC es transformar la organización y funcionamiento de las escuelas incorporadas al programa, institucionalizar en cada centro la cultura y el ejercicio de la planeación y la evaluación interna través de la reflexión colectiva, y así asegurar el aprovechamiento de todos los alumnos mediante la participación de los integrantes de la comunidad escolar.

Los recursos destinados a las escuelas incorporadas se darán mediante un Fideicomiso denominado “Fondo Nacional para las Escuelas de Calidad” (FNEC), en el que por cada peso que aporte el gobierno a su fideicomiso estatal, la Secretaría de Educación Pública aportara tres pesos, esto busca hacer autosuficiente a la institución en tanto que podrá contar con una cierta cantidad para cubrir las necesidades de la institución.

Las reglas de selección de las escuelas que participaran se darán en cinco etapas³⁴:

- 1) La inscripción de la escuela solicitante como respuesta a la convocatoria.
- 2) La capacitación de directivos y docentes de las escuelas participantes.
- 3) La elaboración de un proyecto escolar y programa anual de trabajo.
- 4) La dictaminación de proyectos escolares.
- 5) La selección de escuelas que se incorporaron.

Una vez seleccionadas las escuelas será necesario que año con año realicen ajustes, en caso de que sea necesario, para poder reincorporarse. Uno de los factores más importantes dentro del programa es el seguimiento y la evaluación, las cuales proporcionarán las pautas para saber si el programa esta operando de manera eficaz tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo.

³⁴ SEP. PROGRAMA ESCUELAS...Op. Cit. p. 6

2.3 EL DIRECTOR COMO LÍDER EN EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD.

El director como líder institucional es un factor importante para el desarrollo de una buena educación, sin embargo, su papel era meramente administrativo que se caracterizaba por una dirección autoritaria, administrativa, de orden y de control, afortunadamente esta situación ha ido cambiando y ahora es más participativa, social y humanista.

Por ello, el Programa Escuelas de Calidad hace referencia a la importancia que tiene el liderazgo en la función directiva para impulsar el buen funcionamiento de los centros escolares y para generar el trabajo colegiado entre los maestros y demás personas involucradas con la educación como son los propios alumnos y los padres de familia. Por esta razón dentro del Programa Escuelas de Calidad se habla de un liderazgo efectivo que en verdad oriente a todos los involucrados hacia el logro de los objetivos de la propia institución.

El PEC considera que si maestros, directivos, padres de familia y alumnos forman una comunidad participativa se podrán detectar fácilmente las necesidades, problemas y metas fijadas al interior de la institución con la que se lograra la mejora de la calidad educativa. Por ello el directivo tiene que ser capaz de promover el trabajo en equipo entre las personas que forman parte de la escuela, y un elemento importante es el liderazgo que deberá de ejercer para orientarlos a un fin en común el cual es mejorar la calidad de la educación.

El liderazgo educativo, generalmente se centra en el director de la escuela pues es él quien toma las decisiones dentro de la misma sin consultar a la los demás, sin embargo, actualmente es necesaria la colaboración de todos los que la conforman para que la escuela funcione adecuadamente por ello se dice que “una dirección con su base en la escuela requiere de enfoques sobre le liderazgo de escuela que fomenten y apoyen altos niveles de colaboración entre los profesores y entre éstos y los padres y alumnos”³⁵.

Está claro que la toma de decisiones no sólo tiene que ser responsabilidad del director de la escuela, sino más bien, debe ser responsabilidad de todos los interesados como son: profesores, padres y alumnos. Esto constituye de cierta forma la descentralización de poderes pues la escuela establece la apertura de un diálogo con diversos grupos interesados, lo cual no implica que el director deje de ser la autoridad máxima.

“Lowe John menciona tres modelos de la dirección escolar que constituyen un modelo de dirección poderoso”³⁰:

- ⇒ Una jerarquía piramidal.

- ⇒ Una dirección colegiada.

- ⇒ Elección por un periodo determinado por parte de los profesores o del personal.

³⁵ BEARE, Hedley. Caldwell, Brian J. Op. Cit. p. 150

El papel del director es decisivo para alcanzar la calidad de la enseñanza por lo que debe de ser capaz de motivar, estimular y facilitar el proceso de mejora del centro estableciendo las bases necesarias para el dialogo, por lo que le corresponde a él la difícil tarea de ser el motor mediante el cual la escuela lograra resultados cada vez mejores por esta razón será necesario impulsar la mejora continua.

El Programa Escuelas de Calidad propone un liderazgo efectivo que debe ejercer él director de la escuela pues de ello dependerá si se alcanza o no la calidad educativa, por ello es necesario saber que factores determinan al liderazgo efectivo. Entre los factores que lo caracterizan se encuentran los que menciona Fremont E. Kast en su libro Administración de las Organizaciones³⁶:

- Apoyo: Genera un sentimiento de valor e importancia en los demás.
- Facilitar la interacción: Alienta a los miembros del grupo para desarrollar relaciones estrechas y satisfactorias.
- Énfasis en la meta: Socializa al grupo para que cumpla con los objetivos previamente establecidos.
- Facilitar el trabajo: Esto permite llegar al logro de objetivos, mediante la programación, coordinación, planeación con base a los recursos con que se cuenta.

³⁶Vid. FREMONT, E. Kast. ADMINISTRACIÓN DE...Op. Cit. p. 400

En lo anterior se puede ver que se hace hincapié a la importancia que tienen las relaciones interpersonales entre en el grupo o equipo de trabajo, por ello se dice que los buenos líderes son aquellos que generan cierta confianza con el grupo para que pueda participar de forma activa. Cabe destacar que el liderazgo efectivo se centra, como ya se mencionó con anterioridad, en el director por ello las características con las que tiene que contar para ejercer un liderazgo efectivo son:

✎ Tener una visión clara del objetivo que persiguen su centro, dicha visión debe ser transmitida a sus estudiantes de acuerdo a sus necesidades.

✎ Esta visión debe ser traducidas a metas para su centro, lo cual requerirá involucrar a los profesores, estudiantes y administrativos.

✎ Es necesario establecer un clima escolar favorable para que las metas puedan alcanzarse.

✎ Se debe de llevar a cabo un control constante.

✎ El director debe intervenir para corregir problemas que se puedan generar durante el proceso de cambio.

Finalmente se puede decir que el liderazgo del director juega un papel decisivo para alcanzar la calidad del centro, sin embargo, es necesario que cuente con la colaboración de todos los que conforman el centro, por tal motivo debe de generar un clima de confianza que permita la participación de todos sin menospreciar cualquier opinión.

2.4 EL TRABAJO EN EQUIPO COMO PARTE DE LA CALIDAD EDUCATIVA

La educación en un principio marchó de forma adecuada con una estructura burocrática-piramidal, por lo que la toma de decisiones se centraba en el nivel central cuyo intercambio de comunicación de daba de manera vertical. Este diseño organizacional funcionó de forma eficaz, ya que el número de maestros era reducido y el crecimiento de la demanda crecía a pasos lentos. Sin embargo, con el paso de los años el funcionamiento del sistema educativo como organización centralizada fue decayendo pues ya no respondía a las expectativas de la escuela.

Dentro del Programa Escuelas de Calidad se dice que para alcanzar la calidad educativa es necesaria la participación de todos los que la conforman por ello es necesario conocer en que consiste el trabajo en equipo. El PEC busca transformar el diseño de una política educativa central, en la que se concentran toda la toma de decisiones, hacia un sistema que permita generar proyectos desde la escuela hacia el sistema educativo, generando un cambio horizontal en la que todos participen.

El trabajo en equipo consiste en articular todas las actividades laborales de un determinado grupo en torno a un conjunto de fines, metas y resultados a alcanzar, es decir, es orientar a un conjunto de personas

hacia fines previamente establecidos. Para que el trabajo en equipo se pueda dar de forma adecuada se requiere de una comunicación fluida entre las personas, basándose en la confianza y apoyo continuo, por ello se requiere de la existencia de³⁷:

- ✓ Un objetivo, una finalidad o una meta en común.
- ✓ Que las personas se sientan comprometidas e identificadas con esos objetivos.
- ✓ Que todos los involucrados trabajen de forma colaborativa.
- ✓ Una comunicación fluida entre todos los miembros del equipo.
- ✓ Una medio apto para la toma de decisiones.
- ✓ Un lugar de trabajo apto para que las personas puedan trabajar de forma adecuada.

La principal función del trabajo en equipo es que produce una red de relaciones e interacciones que generan un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso de todos los miembros que la conforman para poder resolver los conflictos de forma adecuada y aprender de los problemas. Sin embargo, el trabajo en equipo requiere de un cambio en las prácticas y herramientas para realizar esta transformación, por ello es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos³⁸:

³⁷ Vid. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. TRABAJO EN EQUIPO. Pp. 5-6

³⁸ Ibid. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Op. Cit. Pp. 15-25

- Ⓒ **Transformar la estructura del trabajo.** Es necesario que se promueva la horizontalidad de las estructuras para que de esta forma pueda darse un cambio en la participación de los actores, generando un desarrollo democrático en las acciones, comportamientos y relaciones para con los demás.

- Ⓒ **Capacidad de trabajar en redes de colaboración.** Esto permitirá el aumento de la experiencia individual y colectiva, lo cual generará que se pueda llegar a anticiparse a los problemas y resolverlos de forma satisfactoria.

- Ⓒ **Articular el trabajo con base a los proyectos.** Consiste en asociar al equipo con las metas y resultados que se quieran alcanzar con base a lo propuesto por el proyecto ya que generalmente los proyectos parten del reconocimiento de problemas para que sean resueltos.

- Ⓒ **Estimular la formación continua de los equipos de gestión educativa.** Estos se dará mediante un proceso de capacitación continua según las características del trabajo y de las personas.

El trabajo en equipo es esencial en la toma de decisiones pues generalmente es una sola persona quien la toma, por lo que se requiere de una participación democrática de todos los involucrados en la educación para que se reúnan periódicamente y así determinar las estrategias que seguirán para mejorar y alcanzar los objetivos. Un claro ejemplo de trabajo en equipo es la elaboración del Proyecto Escolar, el cual tienen que contar con la participación de todos sus integrantes para poder realizarlo con base a su visión, metas, estrategias y compromisos por lo que se requiere de un trabajo colegiado.

Es necesario que los centros escolares lejos de concentrar la toma de decisiones en un solo individuo genere una apertura que permita el diálogo con todos los interesados: maestros, padres de familia y alumnos, con el propósito de desarrollar la colectividad entre todos los actores, esto tenderá a descentralizar poderes y responsabilidades. La participación³⁹ es la garantía del éxito del proceso de cambio educativo, pues para que se genere un cambio educativo es necesaria la participación de todos pues para que exista cambio e innovación se requiere de:

- ☞ El compromiso de todos los actores que intervienen en las políticas educativas.
- ☞ La participación es necesaria porque el responsable muchas veces tiene una visión muy subjetiva de los problemas.
- ☞ La participación es necesaria porque el sistema educativo debe generar la democracia y la participación ciudadana.
- ☞ Debe existir respeto y reconocimiento mutuo por parte de todos los actores.
- ☞ Es necesario que quien tiene la autoridad genere apertura y sepa escuchar a los demás.

³⁹Ibid. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. PARTICIPACIÓN Y DEMANDA EDUCATIVA. Pp. 25-29

☞ Es necesario respetar las normas y reglas que rigen al sistema educativo.

Estos elementos son indispensables para que se pueda dar de manera eficaz la participación en la toma de decisiones, por ello es necesario que el director (quien es el que tiene en sus manos la autoridad) motive a sus subordinados para que se sientan parte del proceso educativo y de esta forma puedan participar con mayor libertad sin temor a ser criticado.

CAPÍTULO III

EL LIDERAZGO EN ESCUELAS INCORPORADAS AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD DE LA DELEGACIÓN COYOACAN

3.1 INSTRUMENTOS PARA LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

3.1.1 MUESTRA

Para dar pauta al estudio de caso se tomó una muestra representativa de cinco escuelas que se encuentran incorporadas al Programa Escuelas de Calidad de la delegación Coyoacán, cada una de las escuelas esta integrada por un director con 15 a 18 profesores a su cargo aproximadamente. Cabe señalar que en esa delegación existen 99 escuelas de las cuales únicamente se encuentran incorporadas al programa siete, pero solo en cinco fue posible realizar el estudio.

La selección de estas escuelas fue al azar, además de que se tomó en cuenta la cercanía de estas a la Universidad pues esto ahorra tiempo y esfuerzo para el continuo traslado que se llevó a cabo durante el estudio.

3.1.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para que la información obtenida sea lo más objetiva posible, se recurrieron a tres tipos de técnicas de investigación las cuales son:

La primera es la de observación, la cual permitirá detectar cuál es el clima que se vive dentro de las escuelas con respecto a la relación del director – docente. Esto me permitirá obtener datos más descriptivos de la situación que rodea a la comunidad escolar, considero que esta técnica es menos ofensiva y permite ver cuál es la situación que prevalece dentro de la escuela.

La segunda técnica a desarrollar es la de entrevista, esta se aplicó principalmente a los directores, pues debido a la gran cantidad de maestros que hay en cada escuela es difícil entrevistarlos a todos, sin embargo, se seleccionó a algunos profesores para hacerles una entrevista sobre sus puntos de vista con respecto a Programa Escuelas de Calidad. Esta técnica es fundamental debido a que en muchas ocasiones se puede profundizar más en lo que se quiere investigar, pues muchas veces un cuestionario limita mucho la respuesta.

La última técnica a utilizar es la aplicación de cuestionarios a profesores y directivos con la finalidad de obtener una información más explícita de lo que se quiere investigar, cabe señalar que el cuestionario incluye únicamente preguntas cerradas. Este tipo de cuestionarios resulta sencillo para el encuestado porque es fácil y rápido de llenar, mantiene al sujeto en el tema, es sumamente objetivo.

Además tomando en cuenta el poco tiempo con el que disponen los maestros para contestarlo resulta más factible su contestación. Por otro lado, facilita al encuestador su análisis, clasificación e interpretación a la hora de hacer las graficas de los resultados obtenidos.

Para desarrollar esta técnica fue necesario elaborar dos tipos de cuestionarios; uno para directores y otro para profesores (ver anexos), los cuales incluían preguntas muy específicas y fáciles de contestar. Se cuidó no utilizar preguntas que resultaran ofensivas o complicadas para no causar malos entendidos.

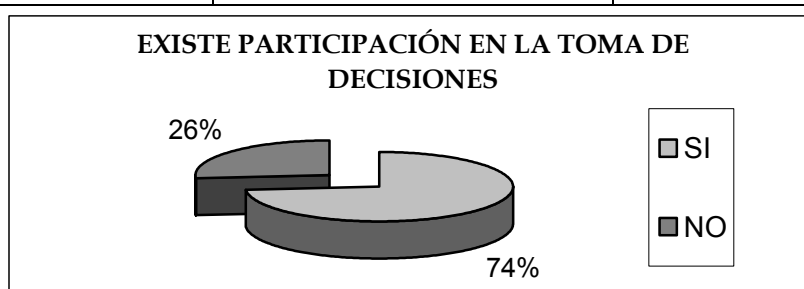
Esta situación fue la que me orillo a realizar esta investigación ya que con la creación del Programa Escuelas de Calidad se da la oportunidad de ver que tan efectivo ha resultado ser para las escuelas que se han incorporado a este, por esta razón el estudio que a continuación se presenta esta enfocado a ver el grado de eficacia que ha tenido desde su puesta en marcha.

Para realizar esta investigación fue necesario investigar el número de escuelas incorporadas a dicho programa, para posteriormente elegir una sola delegación, que en este caso fue la de Coyoacán, en la cual existen siete escuelas de las cuales sólo se pudo realizar en cinco debido a que las dos restantes no permitieron realizar la investigación.

3.1.3 INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA EL PROFESOR

1. ¿Con la incorporación de la escuela al Programa Escuelas de Calidad existe mayor participación en la toma de decisiones?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	42	74%
NO	15	26%



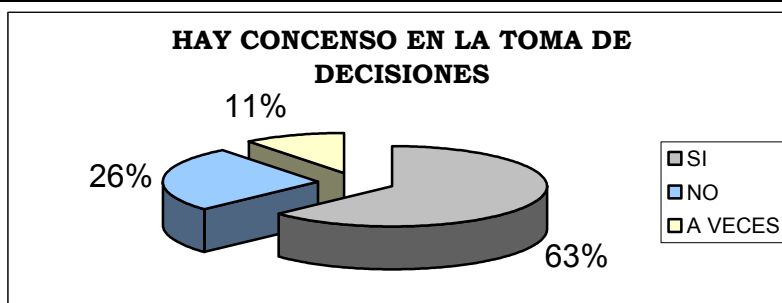
GRÁFICA 1

De acuerdo a la primera pregunta del cuestionario para maestros (ver Anexo 1), respecto a la participación que existe en la escuela, el 73.7% dijo que con la incorporación de la escuela a este programa ha existido mayor participación al interior de la escuela. Sin embargo, el 26.3% contestó que no existe participación aunque el programa lo requiere para lograr los objetivos propuestos en el Proyecto Escolar ya que sólo participaron en la realización de dicho Proyecto (Ver gráfica 1).

Con base en los resultados obtenidos en la pregunta número 1, se ve como la participación juega un papel muy importante para lograr resultados satisfactorios en cuanto a calidad, ya que la participación genera confianza al personal que labora en ella, y de cierta forma se sienten parte de la propia institución porque se les toma en cuenta y sus opiniones son escuchadas.

2. ¿Las decisiones tomadas en la institución se dan de forma consensuada?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	36	63%
NO	15	26%
A VECES	6	11%



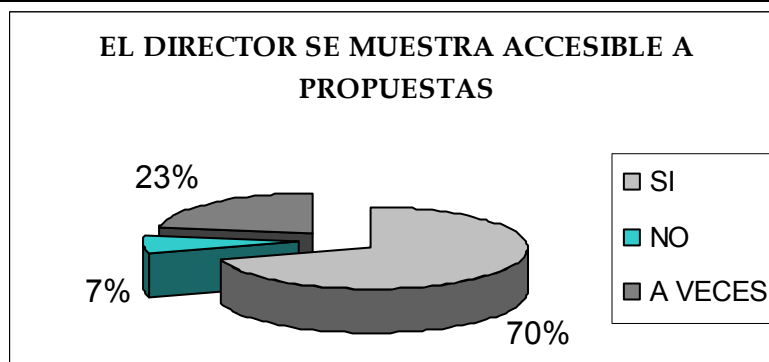
GRÁFICA 2

En la gráfica 2 se muestra que de un total 57 encuestados el 63.2% de los profesores contestaron que las decisiones que se toman en la institución se dan de forma consensuada pidiendo su opinión acerca de los cambios que puedan surgir en ella. El 26.3% de los encuestados contestó que no se les toma en cuenta a la hora de realizar cambios en la escuela como consecuencia del burocratismo que se ha manejado durante muchos años. Sólo el 10.5% contestó que a veces se les permite participar, ya que todo depende del tipo de intervención que se requiera.

Aunque a veces la democracia en la toma de decisiones es fundamental para evitar conflictos, muchas veces esto no se puede promover debido a intereses personales o falta de tiempo, por esta razón crear una cultura de participación en la escuela es fundamental para que todo marche de la mejor manera posible, sin embargo, es necesario considerar que existen cosas que no se pueden ser tomadas de forma consensuada.

3. ¿El director se muestra accesible a cambios y propuestas hechas por la comunidad escolar?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	40	70%
NO	4	7%
A VECES	13	23%



GRÁFICA 3

Como se puede apreciar en la gráfica 3 respecto a la accesibilidad del director con respecto a toda la comunidad escolar, el 70.2% contestó que el director sí promueve la participación en la escuela y respeta las propuestas hechas por la comunidad para la mejora de la educación. Sólo el 7.0% contestó que no se promueve la participación y que el director se muestra inaccesible ante propuestas. El 22.8% contestó que en ocasiones se puede participar, ya que debido al sistema jerarquizado con el que se ha trabajado es difícil que el director permita muchas intervenciones.

Como máxima autoridad es necesario que el director promueva la participación en la escuela, respetando y escuchando a la comunidad escolar, pues muchas veces ellos se percatan de los problemas y deficiencias que hay en el interior de la escuela por el hecho de tener contacto directo con los involucrados.

4. ¿Existen buenos mecanismos de comunicación al interior de la escuela?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	36	63%
NO	21	37%



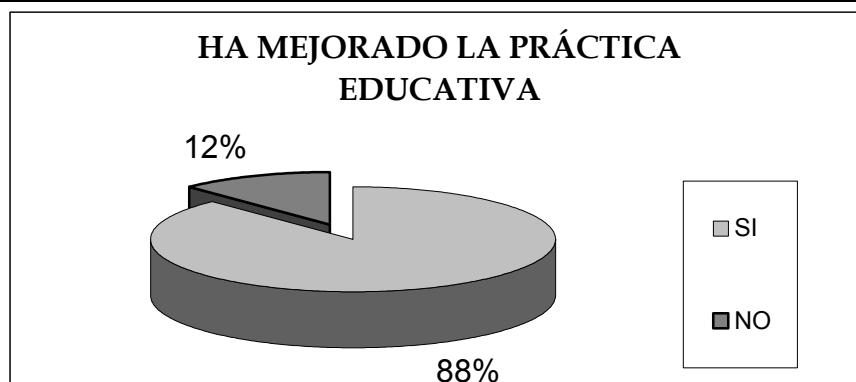
GRÁFICA 4

Como se puede notar respecto a la existencia de mecanismos de comunicación en la escuela el 63% contestaron que sí existen buenos mecanismos que mantienen al personal informado y participativo para la generación de nuevas propuestas. Mientras tanto el 37% contestó que no existen buenos mecanismos de comunicación, debido a que todo se da muy rápido y las cosas se piden de un día para otro impidiendo la óptima comunicación entre los miembros de la comunidad escolar para dar sus puntos de vista o inconformidades.

Es necesario generar buenos mecanismos de comunicación ya que si la comunidad está bien informada se minimizarán los conflictos en la institución y esto traerá como consecuencia la mejora de todos los que conforman la escuela, por ello es importante establecer mecanismos de comunicación en el caso de que no existan o mejorar los ya existentes.

5. ¿Ha mejorado la práctica educativa con la incorporación al Programa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	50	88%
NO	7	12%



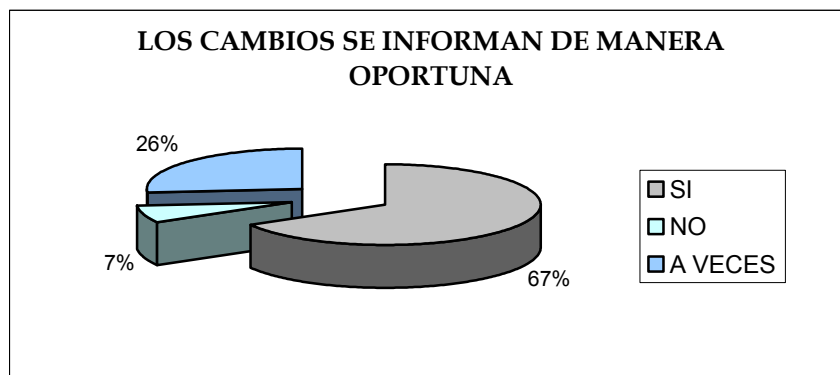
GRÁFICA 5

En la siguiente gráfica se puede apreciar que con la incorporación de la escuela al PEC se ha mejorado la práctica educativa pues el 88% de los maestros contestó que el nivel educativo de los alumnos ha mejorado notablemente, sin embargo, únicamente el 12% del total de contestó que todo marcha de la misma forma y que no se ha notado ninguna mejora durante el tiempo en que la escuela ha trabajado durante este periodo.

Con base a la gráfica 5, se puede ver que el PEC ha traído beneficios a las instituciones que se han incorporado al programa pues el rendimiento escolar ha mejorado notablemente debido a las nuevas estrategias propuestas en el programa el cual promovió la participación de todos los involucrados para formar una comunidad escolar que se mantenga activa ante propuestas.

6. ¿El director les informa de manera oportuna los cambios que se realizan dentro de la institución?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	38	67%
NO	4	7%
A VECES	15	26%



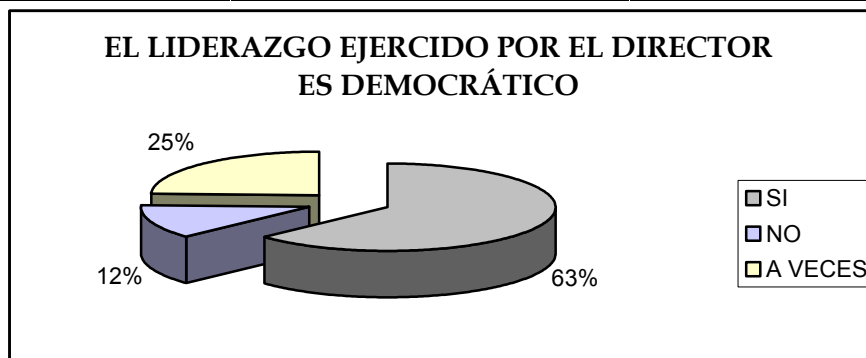
GRÁFICA 6

Como se puede apreciar en la gráfica 6 respecto al manejo de la información por parte del director, el 67% contestó que el director les informa oportunamente de los cambios generados al interior de la escuela, no obstante el 7% contestó que aun no existe el interés por parte del director para informarle los cambios que ocurrirán y que de cierta forma les afecta. El 26% contestó que sólo les informa de algunos cambios pues la mayoría son trámites administrativos que no son de relevancia.

Para que el director pueda desarrollarse plenamente es necesario que se quite la idea de que él es la máxima autoridad, pues esto genera la persistencia del burocratismo lo cual impide una buena relación con sus subordinados. Por ello, es necesario que comunique a los demás los cambios que se abran de realizar de manera oportuna, para no generar descontento en la comunidad.

7. ¿Considera usted que el liderazgo del director es democrático?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	36	63%
NO	7	12%
A VECES	14	25%



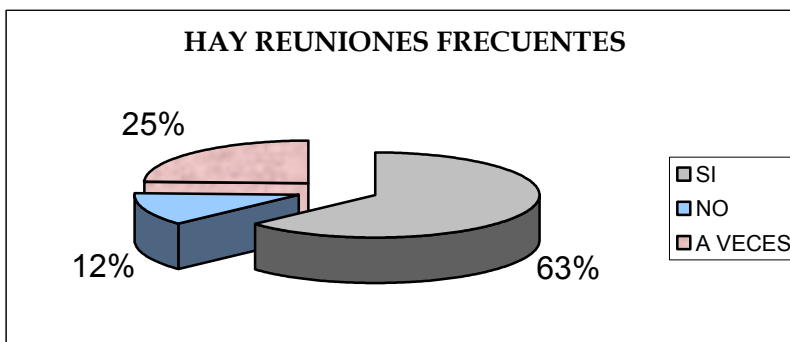
GRÁFICA 7

Con respecto a la democracia que se ejerce en la escuela, el 63% contestó que con la incorporación de la escuela al PEC ha aumentado la participación en la escuela y esto ha generado que el director tome en cuenta la opinión de toda la comunidad, mientras que el 12% contestó que el poder se sigue concentrando en el director y por tanto no pide la opinión de los demás. Sin embargo, el 25% contestó en la medida de lo posible el director permite la participación de los demás para tomar alguna decisión, pues consideran que algunas decisiones son exclusivas para el director.

Como líder es necesario que el director genere confianza entre sus subordinados, por esta razón es necesario que promueva la participación y comunicación entre los miembros de la comunidad escolar, ya que de no ser así le será difícil alcanzar sus metas y tener un clima tranquilo con los demás.

8. ¿Existen reuniones frecuentes con el director para hablar de los avances que ha tenido el Programa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	36	63%
NO	7	12%
A VECES	14	25%



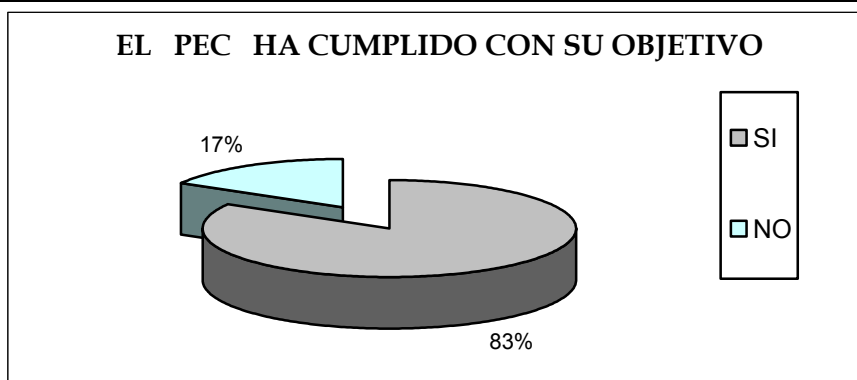
GRÁFICA 8

En la gráfica 8 se puede observar que el 63% de los encuestados contestó que sí existen reuniones frecuentes para informar los alcances y limitaciones que se han generado desde la incorporación de la escuela al PEC y sólo el 12% contestó que no existen reuniones más que las juntas de consejo técnico y señalaron que estas no son suficientes para tocar todos los temas pues a lo largo del mes se generan muchos cambios que no se tocan en las juntas. Por otro lado, el 25% contestó que sólo a veces se dan reuniones después de las juntas de consejo, ya que todo depende de la magnitud del problema a atacar.

Es necesario realizar reuniones frecuentes para escuchar todas las opiniones, ya que las juntas de consejo técnico no son suficientes para tocar los puntos que se generan a lo largo del mes, esto ocasiona el que no se puedan atacar todos los problemas y de cierta forma buscar sus posibles soluciones.

9. ¿El PEC ha cumplido con su objetivo que es el de mejorar la calidad de la educación?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	40	83%
NO	8	17%



GRÁFICA 9

Con respecto a la mejora de la educación el 83% contestó que el programa ha cumplido con el fin para el que fue creado, que es el de mejorar la calidad de la educación, pues desde la incorporación de la escuela al programa el cambio se ha estado dando paulatinamente y cada vez va en ascenso y sólo el 17% contestó que el PEC no ha mejorado la calidad de la enseñanza, además no ha cumplido con los beneficios y la ayuda que había prometido pues aun persisten la escasez de materiales los cuales son vitales para el aprovechamiento de los alumnos.

Una vez analizados los datos arrojados en el cuestionario para profesores (Ver anexo 1), se puede decir que aunque resulta difícil para un programa lograr de manera rápida la calidad que ha persistido durante tantos años se puede ver que, con respecto a los resultados obtenidos anteriormente, el programa ha traído beneficios a las escuelas que actualmente se encuentran incorporadas, sin embargo, es evidente que esto no se puede dar de la noche a la mañana.

Como se puede apreciar todas las preguntas realizadas tuvieron como finalidad tocar las premisas que se manejan en el programa como son un cambio a una estructura horizontal en la que el director se ve en la necesidad de permitir que los que conforman la comunidad escolar participen de forma activa lo cual de cierta forma determina el éxito en cuanto a calidad.

Por otro lado, para que esto se lleve a cabo se requiere del establecimiento de mecanismos de comunicación, que como se ha podido apreciar son de gran importancia para el flujo de la información entre los miembros ya que facilita la detección de problemas para su pronta resolución, sin embargo, si no existe la participación por parte de los miembros de la comunidad el esfuerzo resulta insuficiente.

Otro punto que es de gran importancia para lograr la calidad de la educación es el papel que tiene el director dentro de la escuela, ya que como dice Isabel Cantón “la calidad de la escuela depende en gran medida de la competencia, capacidad de dedicación y estilo del liderazgo directivo”, esto debido a que él es el responsable directo de promover los puntos que anteriormente se mencionaron ejerciendo un liderazgo compartido, en el que los miembros de la escuela se sientan parte de la institución.

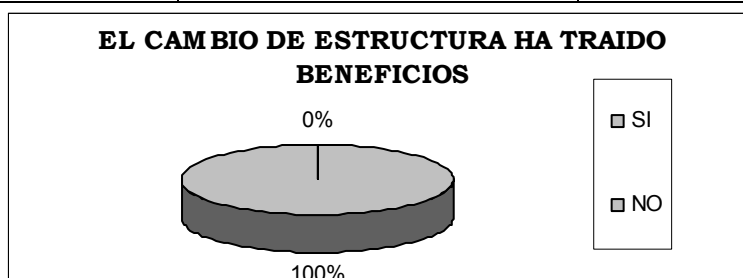
3.1.4 INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR

1. ¿Por qué decidió integrarse al Programa Escuelas de Calidad?

Los directores contestaron que el PEC les resultó interesante por los objetivos que en él se plantean por lo que les pareció pertinente adoptarlo para que las escuelas elevaran la calidad que están ofreciendo, aunque hacen hincapié en que sus escuelas se han distinguido por ser de buena calidad y les pareció una buena forma de dar a conocer el buen desempeño que han tenido.

2. ¿Considera que el cambio a una estructura horizontal ha traído beneficios en cuanto a calidad se refiere?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	100%
NO	0	0%

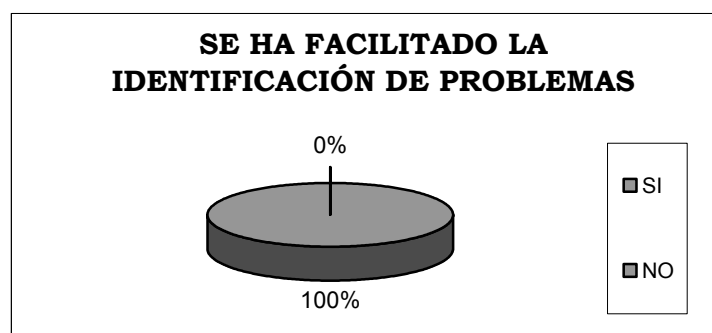


GRÁFICA 1

De acuerdo a la gráfica 1 del cuestionario para directores (ver anexo 2), el 100% de las escuelas contestó que el hecho de que las decisiones sean tomadas de forma horizontal ha beneficiado a la institución ya que el flujo de comunicación se da de forma más rápida, aunque mencionan que en un principio resultó difícil cambiar la forma de trabajo pues estaban acostumbrados a que ellos fueran los únicos que podían tomar las decisiones.

3. ¿Ha sido más fácil la identificación de los problemas a raíz de este cambio estructural?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	100%
NO	0	0%



GRÁFICA 2

Como se puede apreciar en la gráfica 2, el 100% de los directores encuestados afirmó que gracias a este cambio estructural ha sido más fácil la identificación de problemas por lo que existen equipos de trabajos integrados por profesores y padres de familia para analizar la situación de la escuela y de esta forma darle una solución oportuna a los problemas que se van presentando.

Esta pregunta es de gran importancia ya que como es sabido el PEC propone este cambio precisamente para esto, para que sea más ágil la identificación de problemas y por esta razón resulta necesario ver si en verdad este cambio a traído beneficios en esta cuestión.

4. ¿Los integrantes de toda la comunidad escolar (maestros, padres de familia y alumnos) mostraron interés hacia el programa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	100%
NO	0	0%



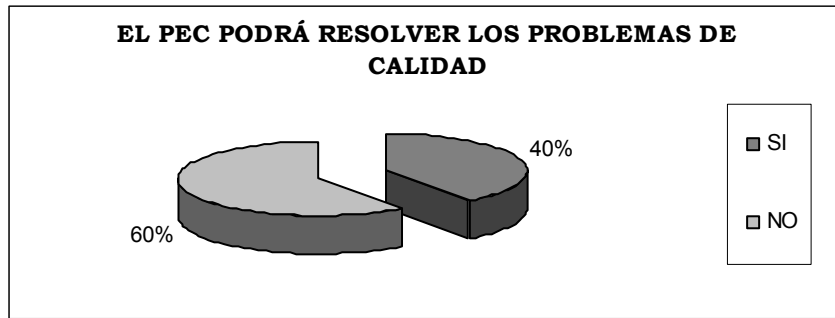
GRÁFICA 3

Con respecto a la pregunta cuatro de este cuestionario el 100% de los directores encuestados respondió que la comunidad escolar mostró interés hacia el programa y apoyo la decisión de que la escuela perteneciera al PEC y esto se mostró a la hora de realizar el Proyecto Escolar el cual requirió la participación de todos para realizarlo.

Cabe señalar que en un principio fue difícil lograr que todos participaran, principalmente los padres de familia que una vez que sus hijos entran a la escuelas ellos se deslindan completamente de ellos y piensan que todo lo tiene que resolver la escuela, pero una vez que se les convenció de los beneficios que esto traería a la educación de sus hijos se mostraron participativos.

5. ¿Cree que el PEC resolverá los problemas de calidad que han existido durante años?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	2	40%
NO	3	60%



GRÁFICA 4

Como se puede apreciar en la gráfica 4, el 40% del total de directores encuestados considera que el programa mejorará la educación que se imparte actualmente en su escuela pero se requiere del compromiso de todos y no solamente de la escuela. Sin embargo, el 60% de los directores contestaron que el hecho de que la escuela pertenezca a dicho programa no asegura una educación de calidad ya que es necesario considerar otros factores y situaciones que existen dentro de la escuela que en cierta medida impiden alcanzar la calidad.

Esta pregunta es de suma importancia pues ella refleja la confianza que se tienen aquellos que se integraron al programa, sin embargo, las respuestas muestran el grado de incertidumbre que existe con respecto al logro de la calidad en el sector educativo pues no creen que un programa pueda solucionar los problemas de calidad que han existido durante tantos años.

6. ¿Existe una coordinación entre profesores, padres de familia y alumnos, para realizar las actividades escolares?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	100%
NO	0	0%



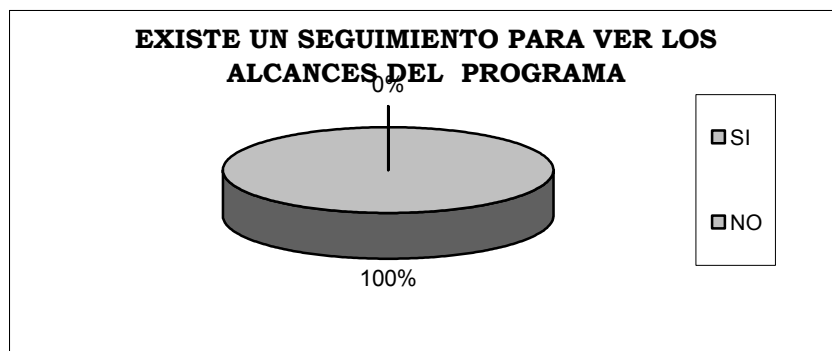
GRÁFICA 5

En la gráfica 5 se muestra que el 100% de los directores contestaron que existe coordinación entre los miembros de la comunidad escolar para realizar todo tipo de actividad institucional, pues todas las decisiones son tomadas de forma colegiada con la aceptación de todos los miembros, por ello existen equipos de trabajo que se encargan de supervisar que las actividades se realicen de la mejor manera posible para que no existan problemas.

Esto es de gran importancia pues ello refleja que el programa ha traído beneficios a la institución, pues aunque como lo han manifestado los directores ha sido difícil lograr el compromiso de toda la comunidad, especialmente de los padres de familia, se les ha logrado convencer que su participación es de gran importancia para conseguir la calidad, lo cual se refleja en el aprovechamiento de sus hijos.

7. ¿Existe un seguimiento del Programa para ver sus alcances y limitaciones?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	100%
NO	0	0%



GRÁFICA 7

Con base a la pregunta 7 de este cuestionario, el 100% de los directores encuestados respondió que existe un seguimiento de los avances que ha traído el programa a partir de su incorporación a la escuela, por los que se realizan evaluaciones internas que muestran de manera más detallada y rápida las fortalezas y debilidades que se presentan, pero por su parte existen también evaluaciones externas las cuales son necesarias para tener un control de los alcances de la escuela que están incorporadas a este programa.

Cabe señalar, que el director da a conocer todos los resultados a la comunidad escolar para mantenerla informada de los cambios generados en la institución ya sean buenos o malos, y así buscar la forma de solucionar las debilidades o mantener y superar las fortalezas generadas.

Con respecto a los resultados obtenidos en el Cuestionario para el Director se puede decir que él muestra interés en el personal a su cargo ya que los mantiene informados en las actividades que se han de realizar y en los cambios que se han realizado. Manifiesta que el cambio que se ha dado en cuanto a la toma de decisiones resulta benéfico pues es más fácil la detección de problemas.

Mencionan que un principio les resultó muy drástico este cambio pues estaban acostumbrados a tomar ellos solos las decisiones, pero el cambio a una estructura horizontal permite que la responsabilidad ya no sea única y exclusivamente de ellos pues ahora cuentan con la aprobación de todos para que las cosas puedan realizarse y así de cierta forma todos se sienten parte de la propia institución.

Desafortunadamente, los directores no creen que el programa pueda mejorar la calidad de la educación, sin embargo, es importante aclarar que estos cambios no se dan rápidamente por ello es necesario que se evalúe constantemente para que de esta forma se pueda determinar si el programa tiene o no éxito.

C O N C L U S I O N E S

A lo largo de esta investigación se ha visto como el liderazgo dentro de las organizaciones es una conducta que tiende a motivar a sus integrantes hacia el logro de los objetivos, por esta razón el líder será aquel que sabe persuadir a su personal para que alcancen las metas trazadas de forma voluntaria sin necesidad de obligar a nadie.

Los estilos de liderazgo son útiles si se utilizan de acuerdo a la situación en la que se este inmerso, ya que un buen líder es aquel que sabe actuar según en la situación que se encuentre es por esto que no se deben de hablar de buenos y malos estilos para dirigir, pues estos por lo general son patrones de conducta que pueden ser adoptados por los líderes, pero de ellos depende que resulten eficientes para dirigir.

Por lo tanto, el liderazgo puede considerarse un factor muy importante para cualquier tipo de organización pues permite vivir en un ambiente de armonía si se selecciona el liderazgo más apto. En el sector educativo, el liderazgo tiene un papel muy importante para el logro de la calidad, pues en numerosos estudios realizados en escuelas consideradas como eficaces tienen como clave el liderazgo que ejerce el director.

Desafortunadamente, la educación en los últimos años no ha dado los resultados esperados pues siguen persistiendo grandes índices de reprobación, deserción y analfabetismo es por esto que se han creado programas que intentan contrarrestar este problema pero no han generado ninguna mejora pues al término de un sexenio son renovados y olvidados lo cual impide que se le de continuidad a estos.

Actualmente se encuentra operando el Programa Escuelas de Calidad, el cual propone que todos los miembros que conforman la escuela creen una comunidad escolar por lo que sugiere el cambio de una estructura vertical a una horizontal, la cual facilitará la toma de decisiones, sin embargo, el director deberá ser capaz de promover la participación, por esta razón es necesario que desarrolle un liderazgo que promueva un proceso de mejora continua, pues es el responsable directo del funcionamiento y rendimiento del centro escolar.

El director como líder debe ejercer un liderazgo que integre a toda la comunidad escolar (maestros, padres de familia y alumnos), manejando una dirección más flexible donde se creen los mecanismos necesarios para el diálogo, respetando las opiniones y tomando en cuenta las sugerencias para que de esta forma se fortalezcan las relaciones humanas dentro de la escuela.

Para que esto pueda llevarse a cabo es necesario que el director como líder realice reuniones frecuentes con los miembros de la institución para que puedan discutir los problemas que surjan y se solucionen de manera inmediata, por ello un líder no puede ni debe actuar de forma aislada, debe de trabajar en equipo si quiere cumplir con los objetivos institucionales.

Si bien anteriormente la forma de trabajo de la escuela se llevaba a cabo adecuadamente con un modelo burocrático en el que la toma de decisiones se daba de forma jerárquica-piramidal, actualmente esta forma ya no resulta suficiente para alcanzar los objetivos institucionales por ello actualmente se promueve el trabajo en equipo lo cual obliga a descentralizar la toma de decisiones.

El trabajo en equipo consiste en articular todas las actividades laborales de un grupo en torno a un conjunto de fines, metas y resultados a alcanzar, orientando a un conjunto de personas hacia fines previamente establecidos. Para que el trabajo en equipo se pueda dar de forma adecuada se requiere de una comunicación fluida entre las personas, basándose en la confianza y apoyo continuo. Por ello, la escuela debe trabajar como un grupo colegiado con metas en común y no de forma aislada, esto depende en gran medida del director.

Sin embargo, aunque los gobiernos federales y estatales se comprometieron a hacerse responsable de la conducción del sistema educativo, es evidente que la educación no ha sido del todo descentralizada pues generalmente los programas se hacen de forma general sin tomar en cuenta cada estado de la república, por esta razón es necesario que sean las propias escuelas las que creen sus reglamentos para que de esta forma existas mayor autonomía en la toma de decisiones.

Lo anterior no implica establecer normas rígidas o flexibles, pero si el director no manifiesta un liderazgo capaz de manejar las situaciones de conflicto que se manifiesten al interior de la escuela y si no muestra ser accesible para promover el trabajo colegiado el objetivo de mejorar la calidad no se podría cumplir, por esta razón es necesario que esté enterado de lo que ocurre en el salón de clases y supervisar el trabajo de los docentes, es decir, debe de interactuar con su entorno y no permanecer ajeno a lo que ocurre a su alrededor.

Por tal motivo, se puede decir que el papel del director es determinante para lograr la calidad de la enseñanza por ello tiene que ser capaz de motivar, estimular y facilitar el proceso de mejora del centro en que trabaja por ello debe poseer un liderazgo instruccional que este acorde a los objetivos establecidos por la propia institución.

Con el análisis de la información documental y personal en el estudio de caso analizado, se puede ver que el Programa ha cumplido con los objetivos propuestos, pues se ha logrado que toda la comunidad participe y se involucre con los objetivos de la propia institución, esto se vio reflejado al realizar el proyecto escolar en donde todos pusieron de sumarte para que de esta forma la escuela formara parte de PEC.

Sin embargo, hay que destacar el programa carece de credibilidad pues los directores no confían en que pueda resolver los problemas de calidad que han persistido durante años y manifiestan que no es la primera vez que se crean programas para mejorar la educación y al final de cuentas no dan los resultados esperados. Por eso es necesario que las autoridades le den seguimiento a los programas cuando un sexenio termina y no tiren todos los esfuerzos realizados por las instituciones que creyeron en ellos.

Es necesario destacar que un programa no puede hacer solo todo el trabajo por ello es necesario que toda la sociedad se comprometa con los objetivos de la escuela ya que la calidad no puede alcanzarse de la noche a la mañana pero hay que destacar que con base en los resultados obtenidos se puede ver que poco a poco el programa ha ido cumpliendo con la función para el que fue creado.

BIBLIOGRAFÍA

1. ÁLVAREZ, Manuel. El Liderazgo de la Calidad Total. Ed. Escuela Española. España. 1998.
2. ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México. 1998.
3. BEARE, Hedley. Caldwell, Brian J. Ed. Al. Como Conseguir Centros de Calidad. Ed. Muralla. Madrid. 1992.
4. CANO García, Elena. Evaluación de la Calidad Educativa. Ed. Muralla. Madrid. 1998
5. CANTON, Isabel. La Implantación de la Calidad en los Centros Educativos. Ed. CCS. Madrid. 2001
6. CERVANTES Galván, Edilberto. Una Cultura de Calidad en la Escuela. Ed. Castillo. México. 1998.
7. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. McGrawHill. Colombia 1997.
8. CHIAVENATO, Idalberto. Administración. 3ª. Edición. Ed. McGrawHill. Colombia. 2001.
9. CHICO Aldama, Patricia. Desarrollo Organizacional. Ed. PyV. México. 1999

10. ELIZONDO Huerta, Aurora. La Nueva Escuela II. Ed. Paidós. Buenos aires. 2001
11. FILMUS, Daniel. Las Condiciones de la Calidad Educativa. Ed. Novedades Educativas. Argentina. 1995
12. GARCÍA Requena, Filomena. Organización Escolar y Gestión de los Centros Educativos. Ed. Aljibe. Málaga. 1995
13. GENTO Palacios, Samuel. Instituciones Educativas para la Calidad Total. Ed. La Muralla. Madrid. 1996
14. GARY A., Davis. Escuelas Eficaces y Profesores Eficientes. 2ª. Edición. Ed. Muralla. Madrid. 1996
15. HERNÁNDEZ Gálvez, Cástulo. Historia de la Educación en México. Ed. SEP. México. 1996
16. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Desafíos de la Educación.
17. JOHN B. Miner. El Proceso Administrativo. Ed. CECSA. México. 1980
18. KEITLL, Davis. Comportamiento Humano del Trabajo. Ed. McGrawHill. México. 2000.
19. LOWE, John. Escuelas y Calidad de la Enseñanza. Ed. Paidós. México. 1991.
20. Ministerio de Educación y Ciencia. Escuelas y Calidad de la enseñanza. Ed. Paidós. Madrid. 1991.

21. OWENS, Robert G. La Escuela como Organización. Ed. Santillana. México. 1998
22. PÉREZ Juste, Ramón. Hacia una Educación de Calidad. Ed. Narcea. España. 2000
23. PRIETO F. Luis. B. El Concepto de Líder y el Maestro como Líder. Ed. Arte. Caracas. 1960.
24. VILLA Sánchez, Aurelio. Principales Dificultades de Dirección de los Centros Educativos. Ed. Instituto de Ciencias de la Educación. Bilbao España. 1998

HEMEROGRAFÍA

25. VENABLE, William R. "Liderazgo integral: Administración y el Líder". Revista Magistrali. V. 4 no. 9 Julio-Diciembre, 1995

DOCUMENTOS

26. SEP. Programa para la modernización educativa. Ed. SEP. México. 1989
27. SEP. Programa escuelas de calidad. Ed. SEP. México. 2002

WEBGRAFÍA

28. www.cidac.gob.mx (Centro de Investigación para el Desarrollo A.C)

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA PROFESORES

El presente cuestionario tiene como propósito ver si los cambios realizados en cuanto a organización han mejorado con la incorporación al Programa Escuelas de Calidad. Su participación en este cuestionario es sumamente valiosa, por lo que se le pide conteste con la mayor sinceridad posible.

1. ¿Con la incorporación de la Escuela al Programa Escuelas de Calidad existe mayor participación en la toma de decisiones?

SI

NO

2. ¿Las decisiones tomadas en la institución se dan de forma consensada?

SI

NO

A VECES

3. ¿El director se muestra accesible a propuestas y cambios propuestos por la comunidad escolar?

SI

NO

A VECES

4. ¿Existen buenos mecanismos de comunicación al interior de la escuela?

SI

NO

5. ¿Ha mejorado la práctica educativa con la incorporación al Programa?

SI

NO

6. ¿El director les informa de manera oportuna los cambios que se realizan dentro de la institución?

SI

NO

A VECES

7. ¿Considera usted que el liderazgo ejercido por el director es democrático?

SI

NO

A VECES

8. ¿Existen reuniones frecuentes con el director para hablar de los avances que ha tenido el programa?

SI

NO

A VECES

9. ¿El PEC a cumplido con su objetivo que es el de mejorar la calidad de la educación?

SI

NO

Gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR

El presente cuestionario tiene como propósito ver si los cambios realizados en cuanto a organización han mejorado con la incorporación al Programa Escuelas de Calidad. Su participación en este cuestionario es sumamente valiosa, por lo que se le pide conteste con la mayor sinceridad posible.

1. ¿Por qué decidió integrarse al Programa Escuelas de Calidad?

2. ¿Considera que el cambio a una estructura horizontal ha traído beneficios en cuanto a calidad se refiere?

SI	NO
----	----

3. ¿Ha sido más fácil la identificación de los problemas a raíz de este cambio estructural?

SI	NO
----	----

4. ¿Los integrantes de toda la comunidad escolar (maestros, padres de familia y alumnos) mostraron interés hacia el programa?

SI	NO
----	----

5. ¿Cree que el PEC resolverá los problemas de calidad que han existido durante años?

SI	NO
----	----

6. ¿Existe una coordinación entre profesores, padres de familia y alumnos, para realizar las actividades escolares?

SI	NO
----	----

7. ¿Existe un seguimiento del Programa para ver sus alcances y limitaciones?

SI	NO
----	----

Gracias por su colaboración.