



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

**TITULO: UN LÍDER TRANSFORMACIONAL EN EL COLEGIO DE
BACHILLERES**

T E S I N A

T E S T I M O N I O

QUE PARA OBTENER EL TITULO EN:

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA: ROSARIO MORALES HERNÁNDEZ

DIRECTORA DE TESINA

MTRA. MARIA GUADALUPE CORTÉS TORRES

MÉXICO. D.F; AGOSTO DEL 2012

AGRADECIMIENTOS

A DIOS.

*Por la vida y lo aprendido. Y por
el Amor que me tienes. Gracias.*

A mis abuelos paternos.

*Gracias por que a ustedes les
debo mi existir, y la fortaleza
heredada, el coraje para hacer
las cosas.*

A mi Padre.

*Gracias papá por haberme
enseñado a caminar, a
crecer, a soñar en la vida.
Darme las herramientas
para ser una mujer honesta,
sincera y que hoy persigue
sus ideales. También te doy
gracias por los regaños y
llamadas de atención.
Gracias por que siempre me
has escuchado.*

A mis abuelos maternos.

*Gracias abuelo y abuela. Hoy
puedo mirar y sentirme
orgullosa de mis raíces
indígenas, no sólo por mi tez,
sino por la esencia que me
heredaron, el carácter y la
tranquilidad para disfrutar la
vida.*

A mi Madre.

*Por todo el esfuerzo, amor,
caríño, comprensión y apoyo
que me diste. Porque nunca
has dejado de creer en mí; Por
todas esas mañanas calurosas,
lluviosas y frías que saliste a
trabajar para apoyarme; por
todo lo que me has dado.
Gracias.*

*Por ser una madre ejemplar,
por enseñarme a ser una
mujer responsable,
comprometida, constante y
trabajadora. Gracias por la
vida y el amor que me tienes.*

A mí Hermana.

Con admiración y respeto.

*Te agradezco tu comprensión
tolerancia y apoyo.*

*En la vida todo lo puedes.
Confía en tí.*

A Edith Álvarez.

*Donde quiera que te
encuentres. Gracias por el
apoyo y estar en cada
momento en el que emprendía
una etapa de mi vida
académica.*

Mtra. Ma. Guadalupe Cortés.

*Porque recuerdo el día que
toque su oficina y confió en mí,
y acepto caminar en éste
proyecto. Con su seguridad,
experiencia, y firmeza. Al
mismo tiempo admiro el
compromiso que tiene con su
profesión.*

A mí Hermano.

*Con cariño. Porque me has
dejado ver que los sueños se
logran con trabajo,
constancia, amor, gusto y
pasión por lo que uno hace.*

Gabi Vélez.

*Con cariño, por estar en varios
momentos de mi vida. A tu
familia; Sr. Álvaro, Sra. Lupita,
Sra. Lidia, Adri, Anílu. Gracias.*

Mtro. David Vásquez.

*Muchas gracias, por escucharme
por la confianza depositada en
mí. Por recordarme que en los
momentos más difíciles de la
vida, uno se cae, aprende y se
levanta con mayor fuerza,
energía y una fortaleza
inesperada. Porque pude mirar
el compromiso que tiene con sus
alumnos; y los que fuimos sus
alumnos.*

Silviana Fernández.

Porque me permites ver que la constancia bien encaminada, nos lleva al éxito. Y que en la vida todo se puede lograr, solo es cuestión de querer. Muchas gracias por tu apoyo.

A Todos...

Los que me acompañaron en este camino. A mis maestros de formación académica y vida, Mtra. Patí, Lilia, Genoveva, Griselda, Dolores, Vero H., por ser una guía en este proceso; a Marco, A mis sinodales en especial al Mtro. Arturo Esquivel por recordarme que todo lleva un orden, un tiempo y un momento.

A mis amigos; Gabí, Sinuhe, Juanita, Silviana, Mirna y Hugo. Por el tiempo compartido y lo aprendido al lado de ustedes, gracias.

Mtro. Andrés Sosa.

Su trayectoria profesional me permitió mirar la educación desde otro enfoque. Su compromiso y pasión hacia ésta me impactaron. Gracias porque logro que yo mirara la vida de forma distinta.

INDICE

Introducción	1
CAPÍTULO I CONTEXTO SOCIOECONOMICO E INSTITUCIONAL CULHUACAN “LÁZARO CÁRDENAS”	
1 El contexto Institucional	5
1.1 Antecedentes históricos del Colegio de Bachilleres	5
1.2 Plantel 4 Culhuacán	8
1.2.1 Características socioeconómicas	8
1.3 Estructura orgánica	11
1.4 Comunidad educativa	14
1.4.1 Alumnos matrícula	14
1.4.2 Personal docente y de apoyo	15
1.5 Equipo de conducción	16
1.5.1 El Director	16
CAPÍTULO II “FUNCIÓN DIRECTIVA Y LIDERAZGO”	
2.1 ¿Qué es un Líder?	18
2.2 Concepto de liderazgo	19
2.3 Funciones de Liderazgo	20
2.4 Estilos de Liderazgo	22
2.5 Liderazgo Transformacional	30
2.6 Liderazgo y cambio	32
2.7 Gestión Escolar	35
2.8 Dimensiones de la Gestión educativa	36

CAPÍTULO III “UN LÍDER TRANSFORMACIONAL”

3.1 El ¿por qué?	39
3.2 El primer encuentro	39
3.3 Un administrador eficiente	44
3.4 Un líder con compromiso social	47
3.5 Un líder pedagógico	48
3.6 Un líder organizado	49
3.7 Un líder como parte de la Comunidad	50
Conclusiones	52
Bibliografía	55
Anexo	57

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe una tendencia a valorar la trayectoria de personajes que por su trascendencia en su desempeño profesional y que han dejado huella en una multitud de personas como es el caso personal, el protagonista que me causó este efecto fue un director que conocí como alumna del Colegio de Bachilleres y que posteriormente lo encontré en otro plantel cuando presté el servicio social; en los dos planteles ejerció el mismo cargo: **Director**.

En mi formación académica dentro de la Universidad Pedagógica Nacional, no sólo conocí, comprendí, analicé y reflexioné, los conceptos, las teorías, dimensiones, paradigmas en torno al saber educativo; y que dicha formación, sobre todo en la segunda fase denominada “Formación en campos de estudio y trabajo profesional” me permitió analizar, comprender y en su caso intervenir en la realidad educativa; uno de los campos formativos es el de **gestión** y es en él donde surge el interés de dicho trabajo, ya que éste me habilitó para percibir la importancia del liderazgo como atributo personal al dirigir una institución educativa y así cumplir el propósito fundamental que es la formación de sus alumnos.

En la actualidad es frecuente encontrar en las instituciones educativas diversos problemas derivados de su organización y funcionamiento, pero pocas veces se tiene la actitud y compromiso para solucionarlos, desafortunadamente algunas veces se busca en otros a los responsables; sin embargo esta situación no está generalizada y fue a través de la observación, análisis del desempeño y del trabajo del personaje en cuestión que reconocí que existen directivos responsables, dedicados y comprometidos que cuentan con la capacidad de lograr cambios; en este caso en particular si existieron cambios observables y no sólo en su equipo de trabajo que colaboraba con él sino también en los alumnos y por tal motivo logró trascender por su desempeño en su función directiva.

Hoy día en diversos documentos de política educativa como el de la Reforma Integral de Educación Media Superior se resalta la importancia de alcanzar la calidad educativa a través del desarrollo de habilidades para el estudio, de formar desde el enfoque de competencias para la vida, con la instrumentación de mecanismos adecuados de gestión donde el ejercicio del liderazgo de docentes y directivos es fundamental. Este último punto es el que me condujo a indagar y reflexionar ¿qué es un líder? ¿cómo se considera el ejercicio de un buen liderazgo en la práctica?

Para mí es importante y relevante que conozcamos, analicemos con detenimiento la función directiva, ya que esta persona, es quien va a dirigir la organización y que tendrá la responsabilidad ya sea del fracaso, o del mejoramiento y éxito de la institución escolar.

Es por ello que considero, que un buen funcionamiento no sólo depende de todas las personas que comparten el día a día sino que se requiere del director un buen estilo de conducción, para llegar a lograr cambios. Y del estilo que este defina en dicha función; serán alcanzados los resultados.

En el trabajo que presento pretendo dar a conocer la labor de un director que compartió un sueño, servir, dar y mejorar a la institución en la cual laboró y que dedicó en este puesto varios años de su vida, se trata del **Mtro. Andrés Sosa Menera**; que desde mi formación como pedagoga en el campo formativo de gestión y la oportunidad que tuve al prestar el servicio social en el último plantel que dirigió el Mtro. Sosa, pude constatar que logró trascender dejando cambios en dicha institución, teniendo como preocupación central la formación de los alumnos y considerando siempre la colaboración de su equipo de trabajo, al cual motivó constantemente. No sólo se trata de intentar promover diversas actitudes sino de lograrlas y hoy día me es gratificante decir que muchos de sus colaboradores lo recuerdan con respeto, admiración, gratitud, ejemplo; al hombre que día a día promovió una transformación para la institución.

En la práctica de la función directiva concurren varios factores tales como el clima institucional, las características de los actores que conforman la comunidad educativa, y entre éstos encontramos las características de los directivos, lo cual ha sido motivo de diversas investigaciones de autores que han creado diversas tipologías sobre el liderazgo, por ejemplo, entre otros están las de Lewin, Lippit y White; Blake y Mouton, y Likert en el caso de investigaciones en instituciones educativas están los estudios de Ball, de Gómez Jara y de Bass; este último autor es el que consideré más adecuado para el análisis del personaje que propongo como objeto de estudio y los estilos que descubre en la práctica directiva son el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

Al revisar las diversas tipologías de liderazgo y compararlas con el desempeño del Mtro. Andrés Sosa Menera, me pareció que el ejercicio de su función directiva se asemejaba más al estilo de un líder transformacional; aunque hay que tener presente que en la actuación cotidiana de acuerdo con las diversas situaciones que se presentan se actúa en consecuencia lo que ha dado lugar a plantear el liderazgo situacional.

Para la realización del presente trabajo consideré conveniente exponer el contexto donde se ubica el plantel donde se desempeñó el Mtro. Andrés Sosa, esto lo expongo en el capítulo uno empezando con los antecedentes históricos del Colegio de Bachilleres, posteriormente se presentan las características socioeconómicas de la comunidad donde se sitúa la institución y finalmente se describen sus características y funcionamiento interno.

En el capítulo dos expongo diversas tipologías de estilos de conducción o liderazgo, las cuales han sido producto de estudios que obtuvieron diversos autores, a través de la descripción de las características de estas formas de dirección y su concreción en las interacciones entre los directivos y su equipo de trabajo; asimismo considero fundamental abordar a la gestión y lo realizo desde el paradigma multidimensional como marco para analizar la organización y funcionamiento del plantel, dado que es el modelo conceptual que me parece más adecuado.

En el capítulo tres presento a través de la narrativa diversas situaciones que observé en dos momentos de mi vida (primero como alumna y otro como prestadora de servicio social), con el Mtro. Andrés Sosa como director y que permitió elaborar este testimonio, por el impacto que me dejó en mi formación profesional como pedagoga y que por tal motivo consideré importante recuperar esas experiencias para mi titulación.

En la cuestión metodológica recupero elementos de la sistematización de experiencias que desarrolla Oscar Jara, el cual la define como “Lo esencial de la sistematización de experiencias reside en que se trata de un proceso de reflexión e interpretación crítica sobre la práctica y desde la práctica, que se realiza con base en la reconstrucción y ordenamiento de los factores objetivos y subjetivos que han intervenido en esa experiencia, para extraer aprendizajes y compartirlos”¹, esto en virtud de que en la descripción de algunas características del personaje del cual se da testimonio se sistematizó la experiencia que tuve como prestadora de servicio social en un plantel del Colegio de Bachilleres y para la elaboración del testimonio recupero aspectos de “la narrativa como método de investigación cualitativa que pretende reconstruir hechos concretos y la actuación de diversos actores en donde el autor es uno de esos

¹ JARA HOLLIDAY, Oscar. *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. San José de Costa Rica, Ed. Alforja, 1994.

protagonistas”² por eso se consideró la conveniencia de utilizar esa metodología para reseñar las situaciones que demuestran el liderazgo del director, revalorizando el desempeño de la conducción del plantel, desde mi interpretación subjetiva.

² GARCÍA SÁNCHEZ, M^a Rosario, Patricia Lubián García y Ana Moreno Villajos. *La investigación biográfico narrativa en educación*.

CAPÍTULO I

CONTEXTO SOCIOECONÓMICO INSTITUCIONAL DEL PLANTEL 4 CULHUCAN “LÁZARO CÁRDENAS”

1 EL CONTEXTO INSTITUCIONAL.

Se considera importante iniciar el presente trabajo con la descripción del contexto de la institución educativa donde se desempeñó el director que fue objeto de estudio, empezando con una exposición mas general del Colegio de Bachilleres, enseguida se exponen las características socioeconómicas de la colonia donde se ubica a dicha institución y finalmente se presenta la organización interna del plantel.

Se entiende como contexto institucional a las características del entorno de carácter económico, social y cultural que circunda a una institución y con el cual está en una constante interacción y mutua influencia.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COLEGIO DE BACHILLERES.

En la actualidad en pleno siglo XXI las sociedades y el mundo viven cambios constantes día a día; la educación al igual que el ser humano no pueden quedarse atrás; la educación básica ha vivido transformaciones y con ella la educación media superior no puede ser la excepción; cuyas instituciones como: el Instituto Politécnico Nacional (IPN), con sus CECYT's o vocacionales, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y sus Colegios de Ciencias y Humanidades (CCHs), y su Escuela Nacional Preparatoria; y el Colegio de Bachilleres (CB) entre otros. Esta última institución es donde desarrollo mi trabajo, por ello es importante exponer cómo surgió.

Fue en el año de 1973 cuando se crea el Colegio de Bachilleres, esta institución fundada por recomendación de la ANUIES, pero fundamentalmente respondió a las demandas de una población de jóvenes que años atrás habían luchado por más y mejores posibilidades

de acceso a la educación, expresadas en el movimiento político estudiantil de 1968; y por tal motivo en la década de los 70's se da la creación de diversas instituciones en los niveles medio superior y superior, a través del crecimiento de planteles de la UNAM con la creación de los Colegios de Ciencias y Humanidades (CCHs) y de las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEP) y también la creación del colegio de Bachilleres y de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

La década de los 70's fue la época en que la Ciudad de México denota grandes cambios en muchos ámbitos; sus calles, edificios, gente y a su vez, las necesidades educativas incrementan y el nivel medio superior tiene demandas. En mayo de 1973, la ANUIES realizó el "Estudio sobre la demanda de educación de nivel medio superior y nivel superior en el país era de 270 000 alumnos y en la zona metropolitana de la ciudad de México (ZMCM) era de 100 000; y se comparó con la capacidad de atención a la demanda para el nivel medio superior de esta región en ese año, la cual era de 83 000 estudiantes, de este total, el 48.2% era atendido por la UNAM y por el IPN, el 12% por escuelas incorporadas a la UNAM, el 14.4% por las escuelas Normales y el 11.4% por las escuelas incorporadas a la SEP."³

Como se observa existía un déficit en la atención a la demanda y por tal motivo la ANUIES realizó proposiciones para su solución y recomendó al Ejecutivo Federal la creación de una nueva institución.

Esa recomendación presentada al Gobierno consistió en que se creara una nueva institución cuyo carácter jurídico fuera de un organismo descentralizado que pudiera denominarse Colegio de Bachilleres, institución distinta e independiente de las ya existentes (UNAM e IPN), que coordinaría las actividades docentes de todos y cada uno de los planteles que la integraran, vigilando y evaluando que la educación que en ellos se impartiera correspondiera a programas, sistemas y métodos reconocidos a nivel nacional, y que sus estudios sean equivalentes y tengan igual validez que los programas curriculares que impartían la UNAM, el IPN y las demás instituciones educativas que ofrecían este nivel de estudios reconocidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

³ COLEGIO DE BACHILLERES. *Modelo Educativo 1988*. México: El Colegio.1998. p. 8.

En este escenario social y educativo “El Colegio de Bachilleres fue creado por decreto presidencial en septiembre de 1973, con la función de impartir e impulsar la educación correspondiente al nivel medio superior en la modalidad de Bachillerato general con carácter propedéutico terminal”⁴. Es decir que contarían con un plan curricular semejante al de las otras instituciones como los CCH y vocacionales; dando la opción de continuar con estudios profesionales y además proporcionando la certificación de una carrera técnica al concluir el nivel medio superior.

La institución fue bien acogida por la población metropolitana ya que “en sus inicios el Colegio de Bachilleres fue concebido como un organismo con posibilidad de establecer planteles en cualquier entidad del país, por lo que 1973 se crearon los primeros tres en Chihuahua y cinco en el Distrito Federal”⁵.

Inicialmente el "Colegio de Bachilleres de la Ciudad de México tuvo un crecimiento acelerado durante sus primeros once años; es decir 1974 a 1985 el número de planteles aumentó de 5 a 20, mismos que actualmente atienden a una población de alrededor de 85000 estudiantes en el sistema escolarizado y 6 000 en el sistema de Enseñanza Abierta que desde 1976 se ofrece en los cinco planteles, los cuales son: 01 el Rosario, 02 Cien Metros, 03 Iztacalco, 04 Culhuacán y 05 Satélite”.⁶ Las fechas de creación de los planteles de la institución fueron diversas. Anexo # 1

En uno de los planteles del Colegio de Bachilleres; institución que en distintos momentos me permitió observar y ser parte de la misma como alumna, prestadora de servicio social y contratada por obra determinada, y de esta forma participaren ella desempeñando diversos roles, lo cual me dio la oportunidad de prestar atención sobre el funcionamiento de la institución de tener visiones en torno a ella y sobre todo al rol de uno de los actores principales para la conducción del Colegio: el **rol del Director**.

⁴ COLEGIO DE BACHILLERES. *Programa de Desarrollo Institucional 2002-2006*. México: El Colegio.2002. p. 5.

⁵ *Idem*.

⁶ *Idem*.

1.2 PLANTEL 4 CULHUACÁN

El Colegio de Bachilleres 4 Culhuacán “Lázaro Cárdenas” es uno de los primeros cinco planteles de la institución, se reporta como su fecha de creación el 4 de enero de 1974; está situado en la zona sur de la ciudad de México, en la Unidad Infonavit Culhuacán, en la delegación Coyoacán. Su matrícula inicial fue de 2 mil 257 alumnos.

Este centro educativo ofrece formación en el nivel medio superior y tiene carácter propedéutico para acceder al nivel superior, pero también tiene carácter terminal en la formación de técnicos en las siguientes especialidades:

Informática

Contabilidad

Empresas Turísticas

Administración de Recursos Humanos

Laboratorista Químico

Dibujo Industrial

Contando con los siguientes servicios:

Sistema de Enseñanza Abierta y a Distancia (SEAD)

Internet de banda ancha (ADSL) para la realización de prácticas de Laboratorio y Capacitación en Informática.

1.2.1 Características Socioeconómicas

El plantel donde se desarrolla el trabajo recepcional es el 04 Culhuacán Hoy día “Lázaro Cárdenas” con dirección en Rosa María Sequeira s/n esquina con Manuela Sáenz, 6ª. Sección de la Unidad Infonavit-Culhuacán, en la delegación Coyoacán, al sureste del Distrito Federal cuya expansión urbana se intensificó entre los años 70’s y 80’s del siglo XX, pues el lugar donde está situado tiene orígenes prehispánicos y el uso del suelo era

predominantemente agrícola; en el aspecto demográfico es importante el dato sobre la pirámide de edades de la población en el periodo 1980-1995 el rango de habitantes de entre 15 y 19 años era de 11.4%, lo cual indica que los jóvenes de esas edades es alto y por ende la demanda para ingresar al nivel medio superior es también alta. Es por ello que hoy no sólo se atiende a los alumnos de la demarcación, sino también a los de colonias aledañas que colindan con el Canal Nacional y la delegación Iztapalapa.

En lo referente a aspectos socioeconómicos en la colonia san Francisco Culhuacán, donde está ubicado el plantel, el nivel de ingresos familiares “oscila entre 1 ó 2 salarios mínimos”⁷ y también en la mayor parte de las colonias de la delegación Iztapalapa, que es de donde proviene la mayoría de estudiantes; el 96% de la población de esta demarcación tenía ingresos “entre 0 a 3 salarios mínimos familiares”⁸. Por las condiciones socioeconómicas del área y de los alumnos, es uno de los planteles que cuenta con el mayor número de becarios.

Un problema que se presenta en la población juvenil es el de las adicciones, y de acuerdo con datos de la demarcación política se tuvo: “En el 2003, los resultados del consumo de drogas en Coyoacán fueron superiores al promedio nacional. Los resultados de la encuesta de Consumo de Drogas en Estudiantes III 1991-2003 muestra que el consumo de tabaco en hombres y mujeres ha presentado cambios importantes desde hace unos años para la delegación Coyoacán, 53% y 52.2% respectivamente para el 2003, a pesar de que las leyes prohíben su venta a menores de 18 años, universo al que corresponde este estudio. Coyoacán tiene mayor consumo de alcohol y tabaco (70.7% y 52.5% respectivamente) que el promedio del D.F. (65.8% y 50.6% respectivamente)”⁹.

La droga que consumen con mayor frecuencia los estudiantes es la mariguana; seguida por los inhalables y la cocaína. En los distintos grupos de edad que se encuentran (jóvenes de 16 años en promedio) Coyoacán reportó mayor consumo, en comparación con el Distrito Federal.

Por otra parte en el documento denominado *El Consumo de Drogas en la Delegación Coyoacán: Análisis de Condiciones y Líneas de Acción 2004-2006 elaborados por los Centros de Integración Juvenil Coyoacán*, “se establecen como **zonas de alto riesgo de**

⁷ WILSA. *Plano Mercadológico del Área Metropolitana de la Ciudad de México*.

⁸ WILSA. *Plano Mercadológico del Área Metropolitana de la Ciudad de México*.

⁹ ASAMBLEA LEGISLATIVA DEL DISTRITO FEDERAL. *Programa delegacional de desarrollo urbano de Coyoacán*. México: 1997 www.aldf.gob.mx/archivo-0478d7d43e32acfa5bf994c324085b34.pdf.

atención prioritaria las siguientes colonias, la mayoría de las cuales forman parte de las unidades territoriales o zonas de marginación alto y muy alto”¹⁰.

ZONA DE CULHUACANES	ZONA PEDREGALES	ZONA CENTRO
1.Alianza Popular	1.Adolfo Ruiz Cortines	1.Barrio de Niño Jesús
2.Carmen Serdán	2.Ajusco	2.Cuadrante de San Francisco
3Emiliano Zapata	3.Ejido Santa Úrsula Coapa	3.San pablo Tepetlapa
4.San Francisco Culhuacán	4.La Candelaria	
5.Unidad CTM Culhuacán V	5.Pedregal de Santo Domingo	
6.Unidad CTM Culhuacán VII	6.Pedregal de santa Úrsula Coapa	
7.Unidad CTM Culhuacán VIII	7.Pueblo de reyes	
8.Unidad CTM Culhuacán IX	8.Pueblo de Santa Úrsula Coapa	
	9.Santa Úrsula Coapa	

Fuente:ASAMBLEA LEGISLATIVA DEL DISTRITO FEDERAL. *Programa delegacional de desarrollo urbano de Coyoacán*. México: 1997www.aldf.gob.mx/archivo-0478d7d43e32acfa5bf994c324085b34.pdf.

Por consiguiente en este análisis, los informantes escolares (directores, orientadores vocacionales y trabajadores sociales) de escuelas secundarias públicas establecieron que el:

¹⁰ *Idem*.

- “10% de sus alumnos consumen bebidas alcohólicas y fuman tabaco.
- 80% refirió que con frecuencia se venden cigarrillos a los estudiantes en los alrededores de la escuela.
- 33% reportó que a veces se vende alcohol en las inmediaciones de la escuela.
- 5% o menos han utilizado o utilizan drogas ilegales.
- 50% registró que a veces se distribuyen drogas ilegales en los alrededores de la escuela.
- El 76% refirió que a veces se han detectado problemas en las familias de los alumnos debido al uso de estas sustancias.
- En las inmediaciones de la escuela el 43% señaló que a veces pueden verse personas ingiriendo bebidas alcohólicas y 73% reportó que en ocasiones se observa gente consumiendo drogas

Los factores de riesgo señalados por los informantes escolares, comunitarios y los participantes de las entrevistas grupales de ese análisis fueron:

- Trastornos de conducta desde edades tempranas.
- Dificultad para manejar la agresión.
- Pocas o nulas expectativas de vida.
- Deserción escolar
- Crisis de identidad y valores
- Falta de opciones para el desarrollo educativo laboral y social.
- Inadecuada cohesión y dinámica familiar.
- Transculturación.
- Migración.
- Hacinamiento
- Insuficiencia de espacios e irregularidad de servicios recreativos.
- Manifestaciones delictivas, vandalismo, alcoholismo y tráfico y consumo de drogas.”¹¹.

En lo referente al traslado de los alumnos de su casa al plantel oscila entre diez minutos y uno que otro una hora o más, al igual que todo el personal que colabora.

1.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA.

El Colegio de Bachilleres desde su creación y hasta la fecha cuenta formalmente con la misma estructura orgánica aunque en la práctica ha sufrido algunas modificaciones. La cual iré describiendo en donde y como se ha modificado. Anexo #2

Encabeza el organigrama el director que es el responsable de dirigir al plantel, existe como órgano colegiado un consejo educativo; en el segundo nivel tenemos al subdirector,

¹¹ Delegación Coyoacán, *El Consumo de Drogas en la Delegación Coyoacán: Análisis de Condiciones y Líneas de Acción 2004-2006* http://coyoacan.df.gob.mx/desarrollo_social_1/des-atn-seg-personas-adicc.php.

Unidad de Servicios y Apoyo Académico (U.S.S.A), Unidad de Registro y Control Escolar: (U.R.C.E) y la Oficina Administrativa.

Funciones de la Subdirección:

- apoyo técnico del director
- responsable directo de las siguientes áreas; prefectos, orientación vocacional; esta última área aún aparece en el esquema organizativo en la actualidad se ha convertido en una jefatura y ya no depende de esté.
- Coordinar a los jefes de materia (desde la creación del CB y hasta mediados del 2009 existían 9 jefaturas, y en la actualidad son 11) estos son los responsables de la asignación de grupos de los maestros y las propuestas de horas clase.
- Vinculación con el responsable de actividades paraescolares que en la actualidad se le denomina modalidades que ya no sólo son para los alumnos interesados en éstas, ya que están dentro del marco curricular es decir se implementó como materia, por ello ya no requieren de la supervisión directa de él; entre otras de sus funciones supervisa el área de servicio médico.

Funciones de la Unidad de Servicios y Apoyo Académico (U.S.S.A):

- coordinar los siguientes puestos: responsable de laboratorio(s), quien cuida el manejo y uso apropiado de éstos dentro del plantel; responsable de informática; es el encargado de cuidar el uso idóneo de la macrosala de facilitar el tiempo y disposición del lugar para uso de los maestros y alumnos; y responsable de biblioteca quien vigila y cuida el funcionamiento y mantenimiento adecuado de ésta.

Funciones de la Unidad de Registro y Control Escolar (U.R.C.E):

- organizar el control de actas de calificaciones, tramites de ingreso permanencia y egreso, inscripciones y fechas de exámenes, para la realización de esto cuenta con el apoyo de un auxiliar de control escolar y secretarias.

Funciones de la oficina administrativa:

- organizar y coordinar a los responsables de Almacén, Personal y Mantenimiento e Intendencia.

Todas estas instancias cuentan con un titular y a su vez colaboran con ellos un equipo de trabajo que llevan durante casi 37 años formando y colaborando a esta institución; ya que gracias al servicio de ellos es como se reconoce al Colegio de Bachilleres como una organización que tiene metas visión y misión conjunta.

Hoy día como toda organización cuenta con objetivos y metas más claras, para todo su personal; siendo esta una razón más para formar parte de dicha casa de estudios y el compromiso que implica teniendo conocimientos de lo que desea alcanzar como institución educativa en nuestro país.

MISIÓN

“Formar ciudadanos competentes para realizar actividades propias de su momento y condición científica, tecnológica social, económica, política y filosófica con un nivel de dominio que les permita movilizar y utilizar de manera integral y satisfactoria, conocimientos habilidades, destrezas y actitudes pertenecientes a las ciencias naturales, las ciencias sociales y humanidades”¹².

VISIÓN

“Ser una institución educativa con liderazgo académico y de prestigio social, con estudiantes de excelencia comprometidos consigo mismos y su sociedad; en instalaciones equipadas seguras y estéticas con procesos administrativos eficientes que favorezcan la formación de bachilleres competentes para la vida”¹³.

Por lo tanto se entiende que sus ambiciones educativas son de alto impacto, ya que pretende el colegio como institución, colocarse dentro de las primeras opciones escolares en los jóvenes de nuestro país. Es complicada la meta por diversos motivos. Sin embargo la gente que colabora y forma parte de ésta es la que logra que cada persona que visita o se incorpora como alumno, docente, personal administrativo, se ponga la camiseta de la

¹² COLEGIO DE BACHILLERES, *Programa de Desarrollo Institucional 2012*, México: El Colegio. p. 9.
<http://www.cbachilleres.edu.mx/cbportal/pdfs/marco/pdf/interno/atribuciones,%20organizacion%20y%20planeacion/MANUALGENERAL.pdf>.

¹³ *Idem*.

institución; y se comprometa con la misión y visión; dando lo mejor de sí en el día a día desde su lugar de trabajo y el rol que desempeña.

Y en la cual uno de los actores importantes de esta organización es el director que asume el compromiso de promover, motivar, concientizar; de darle la orientación correcta, de asumir la toma de decisiones y de tener la comunicación adecuada con el personal, interno y externo (comunidad) alumnos, para llevar a la institución a cumplir sus metas.

1.4 COMUNIDAD EDUCATIVA

Al igual que todas las instituciones no sólo están constituidas por la parte física, o mejor dicho de infraestructura, sino que es fundamental considerar al factor humano que integra a los colegios que le dan vida y la transforman. Y son quienes hacen los cambios y diferencias de un colegio a otro, claro las personas que viven ahí; los alumnos, docentes, personal de apoyo, administrativo y de confianza por que conviven y comparten horas de su vida colaborando con la institución y siendo parte importante de su funcionalidad y también de sus cambios; le dan vida en los pasillos, corredores, aulas, canchas, edificios y oficinas. A diario este plantel desde las siete de la mañana hasta las diez de la noche recibe a los alumnos de las colonias aledañas a éste; que acoge para proporcionarles una alternativa de formación, que tiene como objetivo que pueda continuar con su vida profesional si así lo pretenden.

1.4.1 ALUMNOS MATRÍCULA

En la actualidad este plantel 4 “Culhuacán” que en un inicio, como ya se mencionó, tuvo de origen una matrícula de 2 257 alumnos; para el 6 de mayo del 2010, el jefe de Unidad de Registro y Control Escolar (U.R.C.E.); reporta una matrícula de 7 400 alumnos, en ambos turnos. Las características de estos chicos es que provienen de familias de ingresos bajos de la zona sureste de la ciudad que en su gran mayoría son de las colonias colindantes al plantel. Una gran parte de jóvenes ingresa entre los 15 ó 16 años, y suelen ser como casi todos los adolescentes de su edad son juguetones, traviosos, con costumbres, actitudes, gustos, rebeldes, soñadores, con valores y preferencias distintas. Pero con la misma aspiración terminar: el bachillerato, y algunos ingresar al nivel superior.

1.4.2 PERSONAL DOCENTE Y DE APOYO

Los colaboradores actuales de este plantel, de acuerdo al reporte del 6 de mayo del 2010 del área de personal de dicho plantel se presentan de la siguiente manera:

PERSONAL DEL COLEGIO DE BACHILLERES PLANTEL CUATRO CULHUCÁN

TIPO DE PERSONAL	CANTIDAD
PERSONAL DOCENTE	256
PERSONAL ADMINISTRATIVO	209
PERSONAL DOCENTE SINDICALIZADO	29
PERSONAL ADMINISTRATIVO SINDICALIZADO	147
PERSONAL DE CONFIANZA	40
TOTAL	681

Fuente: Elaborado con base en los datos obtenidos en la entrevista realizada al jefe de personal. Lic. Ana María Anaya Villicaña en mayo del 2010; del plantel 4 Culhuacán.

Para ser un colaborador académico de dicha institución es necesario cumplir con determinados lineamientos establecidos en la normatividad del Colegio de Bachilleres que están definidos en la reglamentación correspondiente. Algunos de los requisitos explicitados en ella son los siguientes: ser profesionista titulado, tener conocimientos de la disciplina, presentar un examen de conocimientos, una entrevista; estos al menos para poder ser candidato y formar parte del banco de datos. Y cuando así lo requiera la institución; solicitar la prestación del servicio.

En la fundación del CB gran parte del personal docente no poseía título profesional, pero como se necesitaban profesores para la formación de los alumnos en este nivel educativo

se contrataron a profesionistas con esa condición académica. Es por ello que en la actualidad el personal docente con más antigüedad; una población de éstos no cuentan con título profesional. Tal vez esto fue una causa para que no se solicitara un perfil específico, para ocupar puestos altos de mayor compromiso y responsabilidad que es el de la Dirección.

El personal de confianza y apoyo que ocupan estos puestos son: subdirección, el jefe U.R.C.E. de U.S.S.A. Y Hoy día las 11 jefaturas, Jefe administrativo, y responsables de áreas. Todos ellos con diversas características y estilos propios.

1.5 EQUIPO DE CONDUCCIÓN.

En este trabajo se entiende como función directiva al conjunto de actividades que ejerce el equipo de conducción a través de la coordinación de los esfuerzos del personal que participa en la institución y cuya finalidad principal es **la formación de los alumnos**.

En la lógica actual de la gestión educativa cuya pretensión de promover que los procesos de gestión sean más participativos se considera conveniente utilizar el término **conducción** en lugar de dirección; consecuentemente este equipo lo conforman el director, subdirector y jefes da materia o de área.

Dentro de esta dinámica el director no se encuentra sólo ya que cuenta con el apoyo del subdirector, que cubrirá y asumirá responsabilidad similar a la del director, jefe administrativo, jefe de personal, jefe de la U.R.C.E., jefe de U.S.S.A, los jefes de materia y que todos conjuntamente cuidan que se lleven a cabo las tareas de la mejor manera para obtener los resultados esperados y se puedan cumplir con las metas.

1.5.1 EL DIRECTOR

Es la persona en la que recae la responsabilidad de la conducción de la institución. El director del Colegio de Bachilleres era elegido de acuerdo a su trayectoria académica dentro de la institución, aunque en la práctica no ha existido una formación para este rol.

En la Reforma Integral para la Educación Media Superior (**RIEMS**) a partir del 2008, no sólo se ha pedido se modifique la normatividad para la elección de este colaborador sino que también se requieren de ciertas habilidades y competencias: ya que los considera: “líderes de la transformación de la Educación Media Superior en las escuelas”¹⁴.

En el presente trabajo se narrará el desempeño de este rol directivo de un personaje en particular, el cual se pudo apreciar en dos planteles y desde diversos roles (como alumna, como prestadora de servicio social y como personal contratado), que desde el punto de vista personal da testimonio del ejercicio de liderazgo que mostró.

¹⁴ DIARIO OFICIAL, martes 2 de diciembre del 2008.

CAPÍTULO II

FUNCIÓN DIRECTIVA Y LIDERAZGO

En este capítulo se abordará la relación que existe entre Gestión Educativa, función directiva y liderazgo ya que son conceptos clave para este trabajo y su concreción incide en los resultados institucionales. Asimismo, se destacará la importancia del liderazgo en el correcto funcionamiento de las instituciones y en el cumplimiento de sus objetivos.

Se partirá de una revisión del concepto de liderazgo y se expondrán algunas tipologías del mismo, posteriormente se presentará el concepto de gestión educativa y el paradigma multidimensional de ésta, dado que el análisis del caso se hará desde dicha perspectiva teórica.

Tanto la escuela como otros espacios de trabajo representan los ámbitos significativos para que el liderazgo académico se traduzca en un mejoramiento de la calidad educativa

Ante todo se busca que el líder tenga la capacidad y habilidad de estimular e influir en otros para compartir el proyecto educativo, se logren alcanzar las metas institucionales; al mismo tiempo que el líder tiene la responsabilidad de tomar decisiones y asumir las consecuencias de éstas.

2.1 ¿QUÉ ES UN LÍDER?

Empiezo por explicar el concepto líder, compartiendo con algunos autores su definición “Un líder es la persona que tiene características que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana”¹⁵. “Persona que tiene una visión y una seguridad poco usuales, la capacidad de lograr que la gente lo siga; el conocimiento para actuar con

¹⁵ LEPELEY, Maria Teresa. *Gestión y calidad en Educación: Un modelo de evaluación*. México: McGraw-Hill, 2003. p. 25.

decisión y algunas otras cualidades que normalmente se reconocen distintas del resto de la población”¹⁶.

Desde mi visión, un líder es aquella persona que tiene la capacidad de influir en otras, para realizar cosas, cuenta con determinadas características personales como lo son el ser carismático, emprendedor, creativo, innovador, auténtico, confiable, democrático, digno de confianza, conciliador, capaz de controlar y manejar situaciones, negociador, etc.

De acuerdo con las definiciones expresadas comparto con Silvia Schmelkes que: “El director debe de ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de su institución. Debe fungir como un auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad”¹⁷. Esto expresa que quien sea responsable de dirigir cualquier institución debe actuar como un líder con compromiso social.

2.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO.

El liderazgo se concibe como la cualidad, la forma del cómo se dirige o conduce a un grupo de personas que comparten funciones y actividades que tienden al logro de objetivos.

El ejercicio de liderazgo se reconoce como la capacidad de enfrentar problemas, dependiendo las circunstancias y la capacidad de resolverlos de la forma más pertinente e involucra la capacidad de controlar situaciones. Y contar con la habilidad, conocimiento para dirigir proyectos y programas.

El liderazgo es una acción compleja que se requiere en el quehacer educativo de quien lo ejerce e integra las experiencias y capacidades en este caso el directivo, es por ello que comparto con Mercedes Torres lo siguiente, “El liderazgo en los centros escolares es una labor difícil que requiere compromiso del directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad en un

¹⁶ <http://www.femica.org/diccionario/index2.php> [Consulta: 26 de noviembre de 2010]

¹⁷ SCHMELKES, Silvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: Biblioteca para la actualización del maestro, 1995. p. 65.

ambiente de armonía y participación comprometida”¹⁸. Por todo el personal que involucra a la institución, así mismo es el resultado de un proceso, arduo, constante, innovador y visionario ya que busca lograr no sólo el cumplimiento de las metas institucionales; sino también se le observa como el resultado de diversas acciones.

El liderazgo también se concibe como un atributo de una persona o de una posición, es decir como un rol en una institución.

Es por ello, que la considero como la acción y el estilo que va definir el cómo se está conduciendo, y como se dirigirán sus planes, programas y proyectos, con la participación del personal de la institución educativa, para que exista un mejor desarrollo.

Así el liderazgo es una capacidad y un ejercicio que imprime un sello particular de acuerdo a la personalidad (experiencia, visión, compromiso, entusiasmo) que debe ser compartido con los objetivos institucionales, de hecho es el ideal que se persigue, pero en varios casos el ejercicio del liderazgo no siempre es compatible con las metas, debido a que en ocasiones el estilo de conducción no embona con los objetivos escolares, o no cuenta con la habilidad requerida para desarrollar un estilo de liderazgo adecuado que busque el mejoramiento de la organización para el beneficio de ésta y de sus colaboradores. Se puede analizar que en muchos casos al director le cuesta trabajo conocer las fortalezas de sus colaboradores, retomar éstas como cualidades, experiencia y puntos a favor no solo para sí sino como contribución al desarrollo óptimo de la institución.

2.3 FUNCIONES DEL LIDERAZGO

He asumido que una de las tareas más importantes en cualquier práctica educativa es el saber el para qué, saber cuál es la funcionalidad y sobretodo el objetivo. Partiendo del conocer, a la institución y la gente que colabora en ésta.

Por ello me detengo a reflexionar y compartir las principales funciones del liderazgo, como señalan algunos autores de los cuales retomo lo siguiente:

¹⁸ TORRES ESTRELLA, Mercedes. *La nueva escuela II: Liderazgo y gestión escolar*/Mercedes Torres estrella, Aurora Elizondo Huerta, coord. México: Paídos, 2001. p. 61.

Se busca “Llevar al grupo al cumplimiento de sus objetivos”¹⁹. Es por ello, que tiene que tener la capacidad de motivar y orientar “El desarrollo adecuado de los planes programas y proyectos de la comunidad”²⁰.

Desde mi punto de vista la cuestión referida a los procesos de enseñanza y aprendizaje es la primera prioridad y al mismo tiempo consecuentemente la meta más complicada de alcanzar, y que solo el ejercicio de un liderazgo adecuado, nos llevará al cumplimiento de los objetivos.

Ya que se encomienda al líder tener la capacidad de conducir a la institución a mejorar la situación que tiene actualmente su plantel escolar, en lo que compete a la aplicación adecuada de planes y programas y el alcance de sus metas, priorizando la integridad de sus alumnos, y que los resultados académicos no solo nos los den los números, sino que el compromiso real sea formar mejores personas en cuanto al saber hacer, el conocer, el saber ser, y el saber vivir juntos; Lograr en sus alumnos un buen desempeño escolar, disminuir el rezago escolar, e incrementar el índice de egresados, son resultados visibles y alcanzables; el proceso y el que se alcancen resultados favorables depende de una diversidad de factores.

Asimismo implica tener la capacidad de que los maestros no sólo conozcan y comprendan los planes, programas y proyectos escolares, sino que el líder pueda motivar y concientizar, haga sentir al maestro del por qué y el para qué de estos, de cuál es la pertinencia, con la meta y la importancia del rol del maestro en la aplicación adecuada de ellos. Y como una buena aplicación no sólo será una buena clase porque tal vez de ésta dependerá dejar huella en la vida personal y profesional de su alumno. Buscar que día a día el docente desarrolle su potencial al máximo, que sea consciente del tiempo que invierte para el diseño de una clase ya que es tiempo muy importante de su vida, pero sobretodo que se reconozca la importancia que tiene su trabajo en la vida académica de la institución a pesar de que en muchas ocasiones no se perciba; de tal forma que logre aprendizajes significativos en sus alumnos. Que el docente goce, disfrute, y vea su labor a través de la innovación y profesionalización en su trabajo cotidiano.

¹⁹ TRISTA, Boris. *Liderazgo, Autoridad y Administración*. México: UAM-I, 1993. p. 12.

²⁰ GÓMEZ JARA. *Técnicas de desarrollo comunitario*. México: Nueva Sociología, 1997. p. 127.

2.4 ESTILOS DE LIDERAZGO

El ejercicio de liderazgo depende de una variedad de factores que van moldeando a la persona que lo ejerce, entre éstos se encuentran la formación, experiencia, la historia familiar y escolar, etc.; lo cual da como resultado los diferentes estilos.

Es por ello que se presenta una variedad de estilos de liderazgo en la institución escolar y que el ejercicio de éste, en el rol directivo tiene un impacto de relevancia en la escuela, porque el liderazgo también lleva inmerso un proceso. Es así que varias investigaciones han compartido las situaciones que esta gran multiplicidad reflejan.

Por consiguiente es importante exponer varias tipologías de estilos de liderazgo que han planteado algunos autores y que son producto de investigaciones que han realizado y consecuentemente considero pertinente señalar.

TIPOLOGÍAS

1ª. Tipología.

La constitución de dicha tipología la ha desarrollado Ball, quien plantea tres estilos de liderazgo; **“el interpersonal, el administrativo, y el político; este último se subdivide en dos variantes: el antagónico y el autoritario”**²¹.

ESTILO INTERPERSONAL

Muestra una forma en la que se presenta mayor comunicación y relación con las personas; se caracteriza por **“el contacto cara a cara entre el director y su personal”**²².

El director que asume este estilo opta por consultar de manera individual, más que colectiva, con el fin de **“sondear ideas y recoger opiniones”**²³. Es favorable y desgastante en cuestión de tiempo.

²¹ BALL, STEPHEN J. *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización*. Madrid: Paidós, 1989. p. 97.

²² *Ibid.*, p.98.

²³ *Idem.*

- ✓ Esta forma “Se orienta hacia la informalidad en las relaciones y al uso de redes informales de comunicación y consulta”²⁴.
- ✓ El director que aplica dicho estilo “Casi sin excepción logrará lo que quiere hacer gracias a sus relaciones, no necesariamente con el personal en forma colectiva sino individualmente”²⁵.

En este estilo el director, logra cumplir objetivos, pero al mismo tiempo es mucho mayor el esfuerzo ya que opta por mantener una comunicación y relación más personal (individual), y no colectiva (grupo); le permite también tener determinado control sobre algunas situaciones, pero en el cumplimiento de las metas el proceso finalmente es más desgastante y no siempre satisfactorio para la comunidad escolar.

Estoy de acuerdo con Stephen J. Ball, que en este estilo “La importancia asignada a las relaciones personales y a los favores individuales del director a los miembros del personal crea un sentido de obligación mutua. Mediante el otorgamiento de –beneficios- el director ata a los directores con el lazo de lealtad. Esta es hacia la persona no al cargo” ²⁶.

La toma de decisiones se realiza por lo regular de una forma más individual, y los interesados acuden y expresan ante el director sus intereses e inquietudes, este tiende a analizar y a consultar con ellos lo planteado, de una forma personal y así logra acuerdos con su personal.

Una de las características más peculiares en este estilo, es la visibilidad del director en varios lugares de la institución como pasillos, aulas, áreas verdes, etc.; al mismo tiempo que opta por mantener “la política de puertas abiertas también estimula a los directores a pensar que están al tanto de las preocupaciones y opiniones del personal”²⁷. Y esto le permite tener una mayor aprobación con sus colaboradores y hacerlos sentir que están trabajando en un ambiente más armónico y confiable. Ya que por lo regular todos los asuntos se tratan directamente; se da mayor importancia a la comunicación verbal ya que el estilo permite la relación con el otro de un modo flexible y directo.

²⁴ *Idem.*

²⁵ *Idem.*

²⁶ *Ibid.*, p.99.

²⁷ *Ibid.*, p.103.

EL ESTILO ADMINISTRATIVO

De acuerdo con el autor, “el modelo práctico del director administrativo es el del administrador industrial. El uso de técnicas de administración implica la importación dentro de la escuela de estructuras, tipos de relaciones y procedimientos de control organizativo tomado de las fabricas”²⁸. Es decir, se ha transferido dicho modelo a las instituciones educativas y se hace, en este caso, el análisis en el rol del director y el desempeño del director, desde el enfoque se perciben las siguientes características.

- ✓ El director ejerce su función directiva a través de documentos donde están definidas las funciones y responsabilidades de los puestos y la comunicación del director con su equipo de trabajo es por escrito.
- ✓ Las juntas o reuniones de trabajo se realizan de acuerdo “en una orden del día y son registrados en actas formales, que se guardan en un archivo”²⁹.
- ✓ La comunicación que se tiene con el director es más limitada o formal, ya que por su estilo no da pauta a que la comunicación sea más allá de lo conveniente a la institución escolar. Ya que en varias ocasiones el director se comunica con sus colaboradores a través de memorándums. Aquí la comunicación con la dirección se da cuando se requiere, es decir, cuando esta prescrito o se agenda en una junta, la relación con el personal por ende se puede decir que es solo para lo necesario. Sin que el director interactúe en lo informal o personal con la gente que colabora con él.
- ✓ En lo académico, “los proyectos educativos también serán formalmente definidos en términos de metas y objetivos; nuevamente estos serán registrados y son una guía para el trabajo cotidiano y también son un parámetro para evaluar el funcionamiento de la escuela”³⁰.
- ✓ En algunos casos “es posible y no muy raro encontrar al director de tipo administrativo en el rol de burócrata atado a su escritorio, que administra desde su oficina. El contacto con el director pasa por los canales apropiados –según las reglas”³¹.

²⁸ BALL,STEPHEN J. *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización*. Madrid: Paidós, 1989. p. 104.

²⁹ *Ibid.*, p.106.

³⁰ *Idem.*

³¹ *Ibid.*, p.108.

Un director con actuación dominante en este estilo le da prioridad a lo establecido y a la normatividad y la toma de decisiones se realiza de acuerdo al marco jurídico de la institución.

Desde ésta forma de conducción no se puede hablar de comunidad que comparte el rumbo institucional, entendiendo este término como unidad; ya que en su realidad lo que busca es dirigir a la escuela, de una forma controlada, dejando a un lado la armonía. Y en algunas ocasiones no todos sus colaboradores son requeridos en asuntos que conciernen a su área. Por tanto también no se puede hablar de un buen canal de comunicación. Es decir no se presta al dialogo coloquial e informal, que en muchas ocasiones ayuda para conocer a su personal y tener un mejor ambiente laboral; ya que “La información y la influencia fluyen por los canales y las estructuras formales. En cada plano de la estructura burocrática se fijan y limitan los deberes y las responsabilidades”³², promoviendo solo el desarrollo de las habilidades y omitiendo las experiencias del personal.

ESTILO POLITICO

El autor lo divide en dos el “Estilo Antagónico en el que el proceso político es abierto y legítimo. A la segunda respuesta la llamaré el estilo *autoritario*, en el cual este proceso político es tratado como ilegítimo y por ende permanece encubierto”³³.

ESTILO POLÍTICO-ANTAGONICO

En el estilo antagónico se privilegia el diálogo público y abierto, que algunas veces puede llevar al enfrentamiento, se reconoce la diversidad de metas, intereses ideológicos, sin embargo se permite que se consideren en los procedimientos formales de debate y toma de decisiones.

En este caso el análisis de los asuntos importantes de la institución en su mayoría son realizados de forma pública y abierta, donde el director es el que promueve el debate público y es un participante activo de éste.

³² *Ibid.*, p. 109.

³³ *Ibid.*, p. 112.

El director demuestra sus habilidades políticas a través del manejo de la situación y promueve que se expresen todos los puntos de vista, conduciendo al equipo de trabajo a la asunción de acuerdos y compromisos.

El intercambio público de opiniones significa que todo un reto a la autoridad del director y debe tomarse como un desafío a su persona o al menos a sus opiniones. El director está necesariamente identificado con los temas e ideologías que propicia. Sin embargo, los retos son una parte aceptada del proceso micropolítico promovido por el estilo antagónico. Un punto importante es la capacidad del director para reconocer y enfrentar a estos retos. Para esto es decisivo el conocimiento de su equipo de trabajo y detectar aliados.

Asimismo es importante reconocer a quienes opinan diferente o los que se resisten a participar en los debates son una parte aceptada de la forma de proceso micropolítico contemplado en el estilo antagónico.

Por lo tanto la relación con sus colaboradores es diversa pues con algunos tendrá un gran apoyo por la coincidencia en sus creencias y con otros existirán resistencias, pero su papel es de convencer reconociendo la pluralidad.

EL ESTILO POLÍTICO-AUTORITARIO

La forma de conducción y la preocupación central es la de tratar de imponerse. En dicho estilo, el director no reconoce las opiniones, ideas y propuestas de sus colaboradores y más cuando éste no se encuentra de acuerdo con ellos; en varias ocasiones los evita o ignora. Evade las conversaciones, las considera como subversiones o amenazas a su autoridad; y no propicia la elaboración de alternativas pues supone que ello mermaría su prestigio y poder.

Por lo general son características que presenta el directivo que tiene varios años de experiencia en el puesto.

En cuanto a la selección de su personal, busca colaboradores que no le causen problemas, dificultades y que sean incondicionales.

Un director con este estilo toma decisiones unilateralmente, designa puestos y premia a puerta cerrada, no lo hace público y lo trata directamente con el interesado, sin perder de vista que este comparta los mismos intereses que él.

2ª. Tipología

Un estudio interesante que considero adecuado mencionar es el que “realizaron en el ámbito escolar Lewin, Lippit y White y expuesto por Trista”³⁴. Cuyos estilos de liderazgo y características son los siguientes:

LIDERAZGO AUTORITARIO

El líder es una persona que determina la actividad sin consultar, da instrucciones paso a paso sobre la tarea, asigna funciones y responsabilidades a cada miembro, establece los procedimientos de trabajo, elogia y critica arbitrariamente y se mantiene psicológicamente alejado del grupo, no participa en su vida.

Bajo un estilo de éste tipo y de acuerdo con el estudio se tuvieron diferentes formas de comportamiento: unos reaccionaron con poca frustración pero sin iniciativa y los otros con alta frustración y agresividad hacia el líder.

LIDERAZGO DEMOCRATICO

Un líder democrático conduce a que el grupo tome decisiones sobre las actividades por realizar, se hace una planificación global y colectiva del trabajo. Los miembros adoptan las decisiones individuales en cuanto a los procedimientos para la realización de las tareas, el líder sugiere procesos alternativos para que el grupo elija, distribuye de forma objetiva sus elogios y críticas, participa en la vida del grupo, aunque no realiza trabajo directo.

Con un estilo de este tipo se observó que en el grupo había menos descontento hacia el líder, menos dependencia y más autonomía, pues el grupo continuaba trabajando aun en ausencia del líder.

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

Una persona con las características de este estilo por lo regular no hace nada, se muestra pasivo en la institución, el grupo es libre de hacer lo que desee, el líder proporciona información y material si se lo piden; líder no sugiere, no tiene iniciativa; no realiza

³⁴ TRISTA, Boris. *Liderazgo, Autoridad y Administración*. México: UAM-I, 1993. p.31.

evaluaciones del trabajo; no participa en la vida del grupo y se muestra amistoso pero distante.

El grupo con un líder de este tipo también reacciona de diversas maneras, algunos toman la iniciativa y responsabilidad del trabajo y sienten algún agradecimiento hacia el líder que les permite ciertas atribuciones; otros actúan con despreocupación y muestran desprecio hacia el líder.

3ª. Tipología

En el año de 1979 Owens, realiza un estudio a partir del anterior y anexa dos estilos de liderazgo más a los que se mencionan en un principio autoritario, democrático, laissez faire, que son: el **burocrático y carismático**. Y lo recupera Martín en años posteriores.

LIDERAZGO AUTORITARIO

Las características de este tipo de líder es que se trata de una persona que siempre se impone que no acepta iniciativas de sus subordinados porque considera que contrarresta su autoridad.

LIDERAZGO DEMOCRATICO

El líder es una persona que considera en igualdad a sus colaboradores, que toma decisiones importantes de manera colectiva sobre el rumbo de la institución reconociendo la pluralidad de intereses, creencias y expectativas del equipo de trabajo; y consecuentemente conduce a acuerdos y compromisos.

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

El directivo de este tipo es una persona que llega al puesto por antigüedad, carece de autoridad e iniciativa, deja que los miembros de la institución trabajen libremente; no le preocupan los riesgos y desafíos que se le presentan.

LIDERAZGO BUROCRÁTICO

Este tipo de líder ejerce el liderazgo legal, gestiona la institución con el esquema organizativo impuesto formalmente desde fuera, es muy apegado a normas y reglamentos que aplica con rigor, da un carácter formal a las comunicaciones e impersonalidad a las

relaciones, hace énfasis en la jerarquía de autoridad, actúa a través de rutinas y procedimientos estandarizados con una ausencia de creatividad y resistencia al cambio.

LIDERAZGO CARISMÁTICO

Es propio de líderes que poseen un atractivo personal-profesional que produce en sus colaboradores confianza y lealtad, cuyas características son:

- ✓ "Atrae fácilmente hacia sí a las personas
- ✓ Goza de reconocida autoridad profesional, no basada en un ejercicio del poder sino en la relevancia de sus cualidades y buen hacer profesional
- ✓ Goza de la estimación generalizada de la comunidad escolar
- ✓ Pone dedicación y entrega desinteresada a su tarea.
- ✓ Es intuitivo y creador"³⁵.

4ª. Tipología.

Esta es desarrollada por Bernard Bass y reconoce dos estilos: **El liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.**

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

En este estilo el director acuerda o compromete con sus colaboradores a trabajar de acuerdo a sus intereses y no de con los objetivos institucionales, mediante convenios y concesiones recíprocas.

1.- Eventualmente el director da o promete recompensas en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido por los profesores.

2.- También utiliza el castigo eventual cuando no se alcanzan los objetivos y metas, es necesario hacer modificaciones al desempeño de los miembros de la institución.

³⁵ NIETO, Jesús. *Planificación de centros educativos organización y calidad*. Bilbao: Cisspraxis, 2002. p. 275.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Como su nombre lo indica, este estilo busca transformar la práctica educativa no sólo en la gestión escolar sino priorizando que los resultados escolares sean alcanzables, el director que se desarrolla en este estilo, por lo general sus metas son a largo plazo, retomando la misión y visión de la institución, involucrando y compartiendo valores, obligaciones a través de ir delegando funciones y toma de decisiones a sus colaboradores; para permitirles el desarrollo de sus capacidades y no limitándoles haciéndolos copartícipes de éstas y de sus consecuencias; busca el trabajo en conjunto para obtener mejores resultados e involucrando a todos y cada uno de los colaboradores de la institución, buscando como uno de sus primeros pasos resolver las necesidades de ellos; y al mismo tiempo hacerles hincapié de que ellos son parte de este estilo de liderazgo no solo ejercido por el director o persona que dirige a la institución, Es hablar de un cambio constante, que lleva inmerso un proceso de trabajo colectivo y coordinado, en el que los colaboradores, son un recurso demasiado importante y que sin la concientización y participación de ellos es un poco más complejo lograr que se cumplan los objetivos.

Bass nos comparte que “un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder, es transformacional. El proceso de transformar a los seguidores no consiste simplemente en darles la responsabilidad de llegar a una meta; se trata más bien de un proceso a través del cual desarrollan la capacidad de determinar su propia actuación”³⁶. para describir a este estilo de liderazgo, el autor reconoce las siguientes características:

- ✓ “Motivan a sus seguidores más de lo que en un principio esperaban;
- ✓ Despiertan la conciencia de éstos acerca de la importancia y del valor de los resultados determinados y del modo de alcanzarlos;
- ✓ Consiguen además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o imagen de la organización;
- ✓ Elevan los niveles de confianza y amplían sus necesidades”³⁷.

³⁶ PASCUAL, Roberto *La Gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea, 1998. p. 29.

³⁷ *Ibid.*, p.30.

Bass de acuerdo con las investigaciones que realizó, descubrió que este estilo no solo cuenta con las características antes enunciadas, sino también tiene inmerso un nivel de motivación, que va ligado a tres factores empíricamente derivados del liderazgo transformacional.

1.-Los líderes transformacionales son más **carismáticos**, es decir son bien vistos ante sus colaboradores y compañeros, ya que “inspiran respeto y son capaces de saber que es lo importante (inspiración), lo que normalmente se traduce en una misión y en un esfuerzo de la respuesta de sus subordinados. Bass (1985) Se han observado cualidades carismáticas como la inspiración, ligadas al éxito de las organizaciones. Sin embargo, el carisma por si solo puede ser insuficiente para impulsar a una organización y sus trabajadores para desarrollar hasta el máximo sus posibilidades”³⁸. Es decir, por poseer el carisma deseado no se asegura el funcionamiento eficaz de la institución y con ello el cumplimiento de las metas.

Un segundo factor es **la consideración individual**, aquí el líder transformacional tiene que contar con la capacidad de comunicarse con sus colaboradores en colectivo y sobretodo en (individual) o particular tomando en cuenta las necesidades de sus colaboradores y resolviéndolas, para que se obtenga un beneficio mutuo como institución. “No se trata aquí de asignar tareas individualizadas solo para satisfacer las necesidades inmediatas de los subordinados, sino también para elevar las necesidades y capacidades”³⁹; este elemento se logra a través de las siguientes acciones:

Los líderes transformacionales promueven una cultura de la organización que favorezca el crecimiento y el desarrollo de la persona.

“El líder transformacional provoca cambio en los seguidores a diferentes niveles definiendo o redefiniendo la organización o actuando aisladamente en cada uno de los subordinados inmediatos para identificar y suscitar sus necesidades individuales”⁴⁰. Lo cual le permite, conocer sus necesidades, intereses y expectativas.

³⁸ *Idem.*

³⁹ *Idem.*

⁴⁰ *Ibid.*, p.31.

“El éxito de un líder transformacional está en lograr una conciencia entre las necesidades del individuo y las de la organización”⁴¹.

El tercer factor es la **estimulación intelectual** “se manifiesta en el aumento de la conceptualización, la comprensión y el análisis de los problemas con que se enfrentan y de las soluciones que se generan”⁴². Es decir, el líder debe contar con la capacidad de manifestar a su colectivo los problemas institucionales, y con ello sus debilidades y fortalezas de la institución y no sólo en y durante la estancia del líder, sino teniendo visión de estos a corto, mediano y largo plazo. Poniéndolos sobre la mesa para su análisis y sobre todo para encontrar estrategias que conduzca a solucionarlos. Tomando en cuenta a sus colaboradores en la solución de estos.

2.5 LIDERAZGO Y CAMBIO

Considero adecuado que una de las características relevantes de la función directiva debe ser la flexibilidad para el cambio, y este empieza por el mismo directivo.

De acuerdo con Gómez jara, comparto que “Si el supervisor quiere ser un líder en la educación, debe tener una disposición para el cambio y concebir programas nuevos y estimulantes.”⁴³ En ese sentido recupero los puntos que el autor propone y orientan el desarrollo del rol directivo, ya que sirven de apoyo y análisis de la práctica directiva.

- 1.-“Ayudar a los docentes a descubrir nuevos problemas.
- 2.-Ayudar a los docentes a examinar y seleccionar nuevos objetivos educacionales.
- 3.-Cooperar con los docentes en diversos programas de investigación o estudio en grupos.
- 4.- Estimular una mayor creatividad y originalidad.
- 5.- Formular elogios e infundir confianza para la realización de investigaciones originales.
- 6.- Apoyar a estimular a los docentes, especialmente a los que se inician.

⁴¹ *Idem.*

⁴² *Idem.*

⁴³ GOMEZJARA, Francisco. *Técnicas de desarrollo comunitario*. México: Nueva Sociología, 1977. p.118.

- 7.- Proporcionar materiales relacionados con el currículo y otras innovaciones posibles, como las máquinas de enseñar y los materiales programados de aprendizaje, con fines experimentales.
- 8.-Ayudar a los maestros a preparar y utilizar criterios de evaluación.
- 9.-Escuchar con simpatía y comprensión los problemas de los docentes.
- 10.-Establecer cómodas relaciones entre los docentes, los docentes y los alumnos, los docentes y otros miembros del cuerpo profesional, y los docentes y el público.
- 11.-Sugerir posibles métodos de mejoramiento entre los docentes y de formación proporcionada por instituciones de nivel superior como seminarios auspiciados por universidades y giras educativas.
- 12.-Eliminar experiencias peligrosas y estimular la diversidad en las opiniones y la conducta docente.
- 13.-Proyectar con los docentes las visitas intercolegiales.
- 14.-Estimular y apoyar a los docentes en las actividades de las asociaciones profesionales.
- 15.-Solucionar cualquier diferencia (no deseable) entre los docentes y la administración.
- 16 Coordinar las investigaciones o los grupos de estudio para evitar la duplicación del esfuerzo.
- 17.-Poner a disposición de los docentes los resultados importantes de la investigación.
- 18.-Mantener reuniones individuales con los docentes donde y cuando sea necesario.
- 19.- Estimular la actividad comunitaria y la participación en asociaciones no profesionales.
- 20.- Evaluar la eficacia de todo el programa de supervisión”⁴⁴.

Asimismo me parece interesante rescatar el decálogo del buen supervisor, ya que en su contenido nos permite reflexionar sobre la práctica, responsabilidad y concientización de la tarea del director.

⁴⁴ *Ibid.*, p.120.

DECÁLOGO DEL BUEN SUPERVISOR:

Comprende al subalterno	No lo desprecia
Estimula al subalterno	No lo arrea
Logra que se realice el trabajo haciendo Progresar al subalterno	No explotándolo
Dice “Que sugiere para hacer este trabajo juntos”	En lugar de “no importa lo que ustedes piensen háganlo como yo digo”
Instruye al subalterno mostrándole como hacer el trabajo	En lugar de infundirle el temor mediante amenazas y coacción
Dice: nosotros	En lugar de decir Yo
Asume responsabilidades	En lugar de pasar el paquete
En caso de errores, no arroja la culpa a los otros	Determina las causas
Reconoce y recompensa una buena labor	No se “para el cuello” ante sus superiores atribuyéndose los aciertos de sus subordinados.
Coloca al hombre adecuado en el puesto adecuado	No tiene preferidos

Fuente: Gómez jara, Francisco. *Técnicas de desarrollo comunitario*. Nueva sociología, 1977. pp. 126-127.

Dichas observaciones permiten analizar y reflexionar determinadas acciones, que se viven en torno al espacio escolar, por lo tanto sirven para evaluar el trabajo directo que se práctica, en cuanto a las acciones conjuntas con el equipo de colaboradores, permite ver si realmente se trabaja como equipo, hasta donde se avanza como institución y como se han logrado o no alcanzar las metas.

Es un indicador muy importante ya que a través de este se puede conocer y al mismo tiempo sugiere y da opciones de mejora en la práctica escolar, la puesta en marcha de estas ideas dependerá de la persona que dirige la institución al igual que la aplicación y la innovación.

Por lo tanto es el director el que decidirá o no, el tomar la iniciativa de reflexión, análisis y aplicación en su hacer cotidiano en la institución, él será el encargado de proponer el cambio, de motivar a su equipo de trabajo de dar armonía, y mostrar el camino que se debe seguir tomando en consideración, que cuenta con un equipo de trabajo que desea ser partícipe constante de dicha transformación, reconoce que se encuentra acompañado por gente con una diversidad de personalidades y estilos de trabajo. Pero como él debe tener la táctica y estrategia para asumir problemas, causas, consecuencias y proponer soluciones, dominio, manejo y control de situaciones. Que en muchas ocasiones un buen o mal control de situaciones, proyecta la buena o mala imagen de la institución y principalmente del directivo.

2.6 GESTIÓN ESCOLAR

El liderazgo se ejerce a través de la función directiva y ésta en el ámbito institucional por medio de la gestión; en virtud de que el presente trabajo se desarrolla en una institución educativa se considera conveniente recuperar aspectos de la gestión escolar.

DEFINICIÓN DE GESTIÓN.

Se considera a la gestión como el conjunto de todas las acciones dirigidas y coordinadas que conducen al cumplimiento de los objetivos institucionales y ese fluir de acciones le dan sentido a la función directiva que recae sobre el rol del director.

De acuerdo con Pilar Pozner “La gestión escolar podemos definirla como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica con-para la comunidad”⁴⁵.

⁴⁵ POZNER, Pilar. *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique, 2000.5ª Edición. pp.70-71.

Considerando lo anterior comparto con Guadalupe Cortés, que “el término **Gestión Escolar** puede tener diversas interpretaciones, de acuerdo a la formación profesional, a la perspectiva disciplinaria que se comparta, a sus prácticas, a posiciones ideológicas, a una concepción de educación etc.”⁴⁶.

Para efectos del trabajo es fundamental reflexionar sobre el desempeño de la función directiva para un adecuado funcionamiento de la institución, y se considera pertinente que sea mediante una propuesta teórico práctica y me parece más adecuado el denominado paradigma multidimensional de la gestión educativa, el cual se construye y reconstruye en América Latina con autores como Benno Sander, Graciela Frigerio, Irene Alfiz, etc.

2.8 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

En la actualidad antes de hablar del tema que me compete no podría dejar de mencionar la importancia de los aspectos de la dinámica organizacional, y que en estos se encuentra la multidimensionalidad y por ende esta nos ha permitido, analizar y criticar, pero nos abre una ventana que a través del análisis de sus componentes veamos y se trabaje en el hacer cotidiano, en conjunto por un resultado mejor.

Las dimensiones que se abordarán son las que propone Irene Alfiz y son: pedagógica, organizacional, económica y administrativa y la sociocomunitaria. En su conjunto esta percepción multidimensional nos permite tener una visión y proyección del hacer cotidiano en el funcionamiento institucional y el alcance de la finalidad educativa.

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA.

La dimensión pedagógica es considerada el corazón de la institución educativa, ya que sin ella en realidad no tendría razón de ser. A su vez es la encargada de dar vida a la organización escolar; una de sus funciones es mirar los contenidos y objetivos institucionales; las actividades de enseñanza aprendizaje nos permite visualizar al alumno en su esencia y en qué queremos de él del porqué y del para qué de él; de la formación que le tendremos que compartir a él como a la sociedad. Esta función visualiza y trata de

⁴⁶ CORTÉS TORRES, Ma. Guadalupe. *La Gestión Educativa Experiencias y Aportaciones a la Investigación e Intervención*. México: UPN, 2004.

responder a las necesidades educativas actuales, por que incorpora lo institucional, social y lo académico a este último le da el espacio de análisis, práctica y reflexión de su hacer como docente promoviendo su innovación y curricularización.

Por lo mismo retomo lo expresado por Irene Alfiz “La institución escolar ha sido creada para cumplir una función la de comunicar a las nuevas generaciones los saberes socialmente producidos-como válidos y relevantes.”⁴⁷

Y es la dimensión pedagógica la que nos permite tomar en cuenta y detenernos a reflexionar que realmente todos los elementos que componen a la tarea pedagógica responden a las necesidades actuales, y no sólo me refiero a los contenidos, a las estrategias que deben ser diseñadas para tener mejores niveles de eficiencia, sino también a los colaboradores que componen y le dan vida a la organizacional escolar.

DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL

La dimensión organizacional es muy importante debido a que proporciona el andamiaje donde se concreta el quehacer pedagógico de toda institución educativa; sus elementos constitutivos pueden ser facilitadores u obstaculizadores del correcto funcionamiento institucional. Los aspectos que la constituyen son de carácter estructural y de carácter dinámico.

La organización la formara un grupo de personas o entidades que deberán cumplir con la tarea de llegar a un fin común; en este proceso se irán delegando funciones actividades y tareas, en la que cada cual desempeñara una función específica sin aislarnos y encajonarnos sino buscando el fin.

Los aspectos estructurales son los que se refieren a funciones y niveles jerárquicos de los colaboradores, docentes alumnos, a cuestiones normativas, a distribución de espacios y tiempo.

Los aspectos de la dinámica organizacional son aquellos que se refieren a las características e interacciones de los diferentes actores que concurren en la institución: directivos, profesores, alumnos, personal de apoyo, etc.

⁴⁷ ALFIZ, Irene. *El proyecto educativo Institucional*. Buenos Aires: Aique, 1997. p. 31.

DIMENSIÓN ECONÓMICO Y ADMINISTRATIVA

En esta dimensión encontraremos que una de sus principales funciones es encargarse de la distribución de manera adecuada los recursos económicos y que estos se destinen a lo que en ese momento necesite o sea prioridad de la institución.

La dimensión administrativa es fundamental para el buen funcionamiento de la organización por que busca, coloca y da orden a todo tipo de trámites dentro de una institución escolar. En esta encontramos trámites, como lo son, historiales académicos, reglamentos, altas de los alumnos, control de profesores; y permite tener el acceso a datos muy puntuales. Nos da a conocer más afondo archivos de alumnos etc. Aquí se analizan programas y planes para que sean aterrizados y puestos en marcha en cursos que se administran en tiempos vacacionales para que los docentes puedan conocerlos y posteriormente aplicarlos.

En lo referente al aspecto económico es importante considerar si los requerimientos de recursos financieros responden a un proyecto educativo institucional y contemplar diversas fuentes de financiamiento.

DIMENSIÓN SOCIOCOMUNITARIA

Esta dimensión nos ha permitido no solo mirar dentro de la institución escolar, sino nos ha llevado a visualizar el panorama actual de lo que hoy día sucede alrededor de nuestras escuelas.

En esta dimensión es importante que la institución educativa al estar inserta en una comunidad determinada tenga un intercambio constante con ésta, y así obtener beneficios mutuos, es decir que la escuela debe tener una postura abierta y no cerrarse a esa reciprocidad.

Es fundamental conocer el contexto en el que está ubicada la institución educativa, dado que ésta no es un ente aislado y para un adecuado funcionamiento institucional es imprescindible averiguar las condiciones económicas, sociales, culturales, etc., que viven los alumnos.

CAPÍTULO III

UN LÍDER TRANSFORMACIONAL

En el presente capítulo se narrará el testimonio que presencié con respecto al rol de un director de plantel del Colegio de Bachilleres, dado que ese papel se enmarca en la gestión educativa la rememoración se hará desde ese marco conceptual pero a través de la narrativa.

3.1 El ¿por qué?

En la historia personal en general y en particular la escolar por la que hemos pasado tenemos diversas experiencias, que entre otras, hay algunas que no son significativas y las olvidamos, pero hay otras que nos han dejado un gran impacto, que como es en este caso, y fue la conducción de un plantel del Colegio de Bachilleres por el desempeño de un director, en dos momentos de mí formación, tanto como alumna de educación media superior y como prestadora de servicio social.

La experiencia que tuve en esos dos roles distintos fueron con el Mtro. Andrés Sosa Menera, fue muy formativa para mí, que consideré importante dar cuenta de ello, narrando hechos que me parecieron trascendentales y que de acuerdo con las características que plantean algunos autores sobre un liderazgo transformacional y considero que él posee esas cualidades.

3.2 EL PRIMER ENCUENTRO

Una tarde hace algunos años, fue muy importante para mí ingresar al nivel Medio Superior; claro fue un pequeño logro para mi vida. Ese día tan especial, imposible de olvidar, las puertas de un colegio me daban la bienvenida a una nueva etapa complicada, diferente a mi vida escolar precedente; pues se presentaban condiciones de libertad de hacer y decidir sobre el ¿cómo?, ¿por qué? y sobre todo el ¿para qué?.

De mí vida escolar en ese plantel pasaron los días, meses y años; hice amistades que todavía conservo desde hace trece años, como es el caso de Gaby; encontré nuevos maestros, todos muy diferentes con todo tipo de actitudes y ocurrencias, unos mostraban cansancio siendo jóvenes, otros a pesar de su edad demostraban un entusiasmo que disfrutaban dar su clase en el día a día; uno que otro se apasionaba ya que lograba proyectar lo mejor de sí al aplicar alguna estrategia, al retroalimentar la clase y el trabajo de los alumnos; lograban tener la atención y unos solo cumplían. Al inicio de mi trayectoria escolar en esa institución intuía que había autoridades, pero al Director creo que solo lo ví una vez dirigirse a la comunidad escolar, en el discurso de bienvenida y una que otra ocasión.

El plantel en el que estudiaba era complejo por la zona, el horario y la cercanía con otros planteles, internamente asistían jóvenes que no les interesaba estudiar sino que se dedicaban a molestar a los jóvenes de primer ingreso, así transcurrieron los primeros semestres.

En los primeros días percibía un ambiente nuevo y muy complicado para la comunidad estudiantil en especial para mis compañeros hombres, pues a nosotras por ser mujeres no lo era tanto; ya que constantemente los porros solían acosarlos o pedirles dinero o que se incorporarán al grupo de éstos, algunos solo cooperaban con lo que les exigían y otros decidieron no regresar al plantel.

Fue diferente la forma de organizar y vivir esta nueva etapa como grupo, algunos alumnos se divertían en las horas libres jugando basquetbol, o se iban a jugar al bosque de Aragón(en la zona norte de la Ciudad de México) que estaba muy cerca de la escuela, algunas compañeras admiraban a alumnos de otros semestres y yo solo disfrutaba esta etapa más de mi vida.

Pero ocurrió un cambio en la institución después de un regreso de vacaciones escolares se anunció la llegada al plantel de un nuevo director. Para mí realmente en ese momento no me parecía trascendental; sólo tenía 16 ó 17 años, mi oberol azul me encantaba, solía usarlo con una blusita a rayas de colores pastel esa era la combinación, mi seriedad, timidez, y mi sonrisa muy discreta que solo se hacia visible cuando alguno de mis compañeros hacia o decía algo chusco; recuerdo que a mí me gustaba sentarme adelante o atrás de Sandra una de mis compañeras más grandes en edad; todos éramos menores y ella tenía 25 años a si que le decíamos: maestra; ahí estaba junto a ella una

tarde, cuando en el pasillo de repente miramos al nuevo director; si se estaba presentando de aula en aula con los alumnos, en ese momento fue algo sin importancia. Lo curioso de esa misma semana fue mirar por todos lados al nuevo director por la puerta principal a la hora de la entrada, recesos, y salida; en el torniquete cuestionaba a los alumnos que no portaban la credencial o la tira de materias; yo pensé que solo sería por pocas semanas, pero realmente me sorprendió ver que transcurrieran los semestres y la dinámica era la misma; de hecho ya no solo rondaba los pasillos; si no lo hacía en las canchas, en el servicio médico, en paraescolares, también le observé varias veces conversando con los alumnos, -me pregunte: ¿qué pasaba? Mirándolo con los docentes conversando fuera y dentro del plantel sobretodo fuera de su oficina, manteniendo charlas y pidiendo el apoyo de alguno de ellos en sus recorridos que solía dar en el plantel. Fue tan extraño e impactante que causo curiosidad en mí. No sé, el hecho de ver que el nuevo Director se mantenía con mayor atención a lo que pasaba dentro y fuera del plantel que él dirigía, que creo tenía el propósito de mejorarlo, no solo causó curiosidad en mí, sino yo siento que logro que existiera seguridad y tranquilidad para una gran mayoría de esta comunidad educativa, y también furia para aquellos jóvenes que no solían ir a estudiar y que solo delinquían provocando en algún momento que el fuese amenazado y golpeado.

Pero esto no lo detuvo para que, con su constancia lograra poco a poco tener la confianza de sus colaboradores, alumnos, vecinos, y lograr en conjunto transformar la imagen del plantel.

Mirar desde mí posición de estudiante en ese momento al nuevo director y recordar al anterior la comparación fue inevitable, en ese instante causo mucha curiosidad. Buscaba una respuesta quería saber que lo impulsaba a ser y hacer lo que estaba realizando y provocando en el plantel ya que era visible. Me cuestionaba por que dos personas que tenían el mismo cargo casi puedo asegurar que su edad era muy semejante, trabajan de manera diferente. En aquella época no lograba explicarme la diferencia en esas dos personas que tuvieron el mismo rol directivo

Recuerdo muy bien que el nuevo director conversaba con la comunidad educativa, con los docentes en las aulas o en otros lugares se dirigía siempre con un saludo de mano; con los alumnos solía acercarse a las canchas a saludar y preguntar que hacen por que no están en clase? respondían es hora muerta, no hubo clase etc. se ganó la confianza de todos ellos.

Se acercaba la época navideña, el aire frío, el camino al colegio alumbrado por las luces de colores en los árboles y los alrededores de la colonia; los alumnos en espera de las fechas de fiesta. Una noche caminaba hacia el edificio principal y mire a Carolina, sí la niña que solía cargar una mochila con un muñeco raro, usaba pantalones holgados, blusita a cuadros, cerca de sus ojos azules tenía una perforación y otra en la lengua, junto a ella estaba Samantha la chica de trencitas tipo rastas; ambas muy entretenidas colocando escarcha y sacando de una caja de zapatos esferas mirando cómo iban a adornar la ventanilla de control escolar. Yo pregunté ¿Qué hacen? ¿Quién las mandó? Carolina respondió: nadie sólo le pedimos permiso al director, es muy accesible. El personal las miraba con la misma cara de asombro que yo. Con el otro director no vi. una respuesta como esta por parte de los alumnos y no solo fueron estos momentos agradables.

El Mtro. Andrés le dio la cara a la realidad que en este colegio se vivía; si una de tantas cuando miro y ubico a los alumnos que no eran del colegio; aquellos que solían entrar a delinquir a sembrara el miedo y la inseguridad al plantel. Poco a poco no lo sé con exactitud como lo hizo pero logro que estos grupos de jóvenes fueran saliendo del plantel, pero claro el proceso fue complicado ya que no podré olvidar la noche en que salía con mi amiga Gaby, y Sinuhé, a fotocopiar una guía, cuando sobre la avenida se escucho el rechinar de un camión, enseguida al mirar nos percatamos del sonido de los petardos uno otro y otro más; todos corrimos en varias direcciones; nosotros quedamos frente al estacionamiento del colegio y miramos que del camión se bajaron unos chicos con pancartas que tenían consignas en contra del director, siguieron amedrentando frente a la puerta principal del plantel pidiendo la destitución de éste; unos minutos después salió el director a acompañado por el subdirector y por algunos jefes de materia, frente a estos los chicos prendieron fuego a sus cartelones al mismo tiempo que le gritaban amenazas. Nosotros mirábamos todo desde la papelería ya que tenía la cortina a la mitad, cuando mis compañeros y yo decidimos salir porque se habían calmado por el momento los petardos y gritos, corrimos hacia la vuelta del plantel en ese trayecto miramos que se acercaban patrullas muy discretamente. En los días siguientes se comento que se llevaron a varios chicos. Motivo para que el director fuera intimidado. Y aun a pesar de esto no se dobló.

Si esta fue una de las tantas diferencias con el Mtro. Andrés Sosa y el otro, no sé si el anterior no supo de estos problemas o simplemente nunca quiso ver la realidad del plantel y dar solución a estos.

Yo considero que una de las funciones de este director no solo era vigilar y estar al pendiente de lo que sucedía a las afueras del colegio y los pasillos; si no procuraba pasar muy de repente a las aulas a mirar el trabajo de los docentes; o al menos en aquellas épocas así lo percibí.

Transcurrieron los semestres habían podado los árboles y el pasto, yo solía tener entre 18 y 19 años la adolescencia se iba, el oberol azul que me fascinaba ya no me quedaba igual o tal vez lo cambie por aquellas blusas cortas de manta con escote, mi sonrisa dulce con un hoyito entre la mejilla izquierda que solía encantar a mi amigo Sinuhé, el cual me hacía sonrojar cada vez que tenía oportunidad para así mostrar mi encantadora sonrisa y felicidad. En esa etapa se inauguró la sala de cómputo que solo disfrute un semestre. Fue el último año que pase en ese colegio, algunas de mis compañeras saludaban al director; en los pasillos solían escucharse conversaciones entre docentes unos a favor y otros en contra de la forma y la persona que dirigía el Plantel. Concluyó el año escolar y sí varios de mis compañeros y yo decidimos prepararnos para los exámenes al IPN, la UNAM, UPN y la UAM; ya que egresábamos de un Colegio de Bachilleres y por lo tanto no contábamos con pase automático a esas casas de estudio.

Después de un año de espera y de haber pasado por varios exámenes, Gabriela me comenta que ella había ingresado a la Universidad Pedagógica Nacional, realmente yo no sabía de esta; y decidí sacar mi ficha para la presentación del examen mi primer opción fue pedagogía, porque años atrás una vecina me comentaba con gusto qué era la pedagogía; Si soy sincera no creí ser aceptada recibí la noticia con tranquilidad y gratitud. Recuerdo con claridad el primer día en la UPN, si mi primer materia fue Ciencia y Sociedad, a cargo del profesor David Vázquez lo sorprendente fueron las lecturas y el número de copias que había que sacar y leer; de pión que ese día la UPN me recibió y despidió con una tormenta camino a casa. Empezar a familiarizarme con mis compañeros no fue difícil pero sí con los contenidos y las clases el estilo de los nuevos docentes, el tipo de lecturas y sobretodo llegar a comprenderlas analizarlas y reflexionarlas. Esta etapa de formación académica en dicha casa de estudio me hace recordar en diferentes momentos mi vida, en el nivel medio superior por que existieron materias y docentes que aquello que en algún momento no encontraba respuesta, mis nuevos maestros a lo largo de la carrera que con un toque mágico en el análisis de los problemas educativos y organizacionales de las instituciones educativas en este país, me daban la respuesta, como alumna idealizaba la educación; pero también por momentos comprendí y reflexione sobre la labor de educar

y dirigir una persona y una institución. Es cuando el interés de realizar algo relacionado con la docencia y dirección me impulsa a seguir por éstas temáticas.

Para mí fue muy grato tener la oportunidad de realizar mi servicio social en un Colegio de Bachilleres Plantel 4 “Culhuacán” mi integración a éste en un momento muy diferente, y por ende un rol distinto me da esa experiencia. Pero lo sorprendente fue encontrar en la entrevista una cara, muy conocida la del director que en los años de preparatoria dirigía el Colegio al que asistí. Mi función como prestadora era facilitar apoyo pedagógico a la jefatura de Ciencias Sociales, que presentaba una diversidad de conflictos. En este lugar tuve la oportunidad de percibir al mismo director desde otra perspectiva y con otra visión; ya que la ubicación ahora como colaboradora no formal de dicha institución me permitió observar desde otra perspectiva el desempeño de las actividades académico administrativas del profesor y analizar su trabajo.

Es por ello que deseo compartir ésta experiencia que me proporciono la vida dándome la oportunidad desde este panorama vincular mi experiencia como alumna y comenzar a mirar como profesional de la educación el entorno que vive nuestro país y sus instituciones educativas. En especial El colegio de Bachilleres.

3.3 ¡UN ADMINISTRADOR EFICIENTE!

La realización de las actividades que me delegaron como prestadora de servicio social, me permitió observar el desempeño de las actividades de carácter administrativo del Mtro. Andrés Sosa Manera, en una de tantas de sus tareas.

Este Director no sólo sabía delegar funciones en los momentos precisos y confiar en sus colaboradores, y éstos también se apoyaban en él para resolver sus problemas, ya que en una ocasión me tocó observar que se acercó un profesor a la dirección, que por cierto siempre mantenía la puerta abierta; comentándole que era la fecha en la que no recibía su pago, lo que me sorprendió es que en ese instante se para de su lugar de trabajo y se dirigió junto con el profesor a la oficina de personal, a preguntar ¿porqué no estaba listo el pago del profesor? Qué cual era la causa para que no estuviese, si fue un error, ¿de qué y porqué? hasta encontrar el motivo por el cual esto había ocurrido; y pidiendo por favor al jefe de personal que no volviera a ocurrir y que resolviera el problema. Dando la

importancia y atención necesaria al problema del profesor y buscando la forma de resolverlo.

Como toda institución el Colegio de Bachilleres cuenta con una normatividad apreciable en reglamentos que indican incentivos y sanciones, y que en dicha situación ameritaba la aplicación, ya que un colaborador del área de servicios tenía en ese momento un tercer retardo, siguiendo la normatividad ameritaba una falta, pero de ahí mismo se derivaba que la sanción la aplique el directivo, ya que depende de este si la persona se queda a laborar o se aplica la sanción.

La solución que dio el Mtro. Menera, en dicha situación fue la de cuestionar a la persona que cometió la sanción, tener conocimiento de la situación, motivo y contexto a través de una charla, ya que era de su conocimiento que la persona era muy responsable con sus obligaciones, y se le remarco comentándole que prosiguiera a iniciar sus labores en su lugar, ya que el director iría a mirar mas tarde. Y así fue en horas posteriores. No le negó la el que se quedará a trabajar, solo escuchó y atendió a un colaborador que siempre estaba dispuesto a trabajar, pero que si estaba en ese momento fallando fue por una causa de fuerza mayor, y que había que aprender a atender las necesidades de sus compañeros, solucionando de manera pertinente la situación.

Este director escuchaba las necesidades de su personal, atendiendo a sus demandas, problemas y buscando alternativas para dar solución precisa o adecuada a la situación. Logrando depositar la confianza en ellos compartiendo el discurso y sobretodo los hechos.

Hoy día es grato escuchar comentarios de su personal con quienes él compartió varias jornadas laborales; y que estas lo recuerden por su actitud, persistencia, pero sobretodo por compromiso con su trabajo, con ellos y con la institución. Sí un ejemplo ha sido escuchar a Beti una de sus colaboradoras más cercanas; decir: Es un Hombre incansable que trabajo de sol a sol, y si entrar a laborar a las 7:00 am y concluir muchas veces después de las 10:00 pm si así lo requería la situación , y nunca tomar sus dos horas de comida porque siempre salía después de las 3:00pm y regresaba antes de las 5:00pm; lo curioso es que por lo regular siempre comía muy cerca del plantel, en el mercado, o en el corredor de vendedores.

Hoy puedo comentar y decir que fui parte y me sentí en ese momento parte de la institución como colaboradora. Ya que recuerdo muy bien una tarde de julio comenzaban

las lluvias y los aires fríos, ese día llegue a la jefatura, mi trabajo estaba ahí listo para continuar, al pasar un par de horas toca el subdirector y me comenta que mi jefe directo no iba a regresar por que al parecer había sufrido un preinfarto; y que habían unos pendientes que más tarde me comentarían. Por la tarde él y el director, me comentan que si estaba informada que se realizaría en un par de días la aplicación de exámenes extraordinarios, mi respuesta fue que si lo sabía. El director me dijo:- Hay que trabajar en eso ¿Cree poder organizar esa actividad? Yo respondí- claro que sí, en ese momento fue un reto para mi desempeño; Así fue como comencé a preparar durante día y medio listas de alumnos que presentarían los exámenes de las diversas asignaturas; realizar el cálculo y separar los exámenes y guías de estudio por grupo, asignatura, y turno, cotejar listas con número de exámenes; solicitar el apoyo de los profesores del área para la aplicación de los mismos y confirmar su asistencia y pago. Realmente a pesar de la premura contar con el apoyo de los profesores a pesar de las diferencias que tenían éstos con el jefe de Ciencias Sociales; en ese momento, logramos que todo fuera satisfactorio. Durante el proceso de ese día y medio que estuve trabajando desempeñando la función de mi jefe; recuerdo que el director solo pasó saludo miró y no dijo nada. El día de la aplicación de los exámenes llegué más temprano le entregué paquetes a los docentes que me apoyaron con la aplicación; y todo estuvo bajo control. Con este suceso me di cuenta que el director sabia delegar funciones y confiar en sus colaboradores no sólo internos; ya que otro en su lugar tal vez no lo hubiese hecho, simple y sencillamente porque yo no era una colaboradora oficial de la institución y sin embargo él lo hizo.

Dando pauta a que entre los colaboradores de esta institución mostrarán constancia, compromiso y satisfacción por lo que hacen, una mención especial y que no podía faltar es Silvana Fernández Martínez, que ocupa el puesto de secretaria teniendo a su cargo el trabajo de tres jefaturas; y sin embargo, en muchas ocasiones no únicamente desarrollaba su función establecida sino que además brindaba apoyo a otra área más, que es la de personal, en los cursos inter- semestrales al área de U.S.S.A y en ocasiones acompañando en los recorridos de los pasillos del colegio a algún jefe de materia que así lo requería, y proporcionando a todo aquel que se acerca a solicitar información en el edificio en el cual trabaja a pesar de que estas actividades no están contempladas en su perfil. Realizando toda esta actividad de la mejor manera, pensando en el beneficio que su colaboración tiene en los otros y la institución.

Desde mi perspectiva esta confianza que dio a sus colaboradores fue motivo para que ellos tomaran decisiones precisas, congruentes en situaciones que a si lo requirieran.

3.4 UN LÍDER CON COMPROMISO SOCIAL

Es importante la participación de la comunidad educativa; padres, personal no docente, y los vecinos, sin embargo no todas las personas que desempeñan un cargo directivo promueven esta comunicación y participación.

El director del cual se hace mención en este trabajo, buscó tener un vínculo con la comunidad de ambos colegios, cada vez que tenía la oportunidad de hablar con los padres de familia por diversas situaciones les comentaba que tan necesaria era la participación de estos en la vida académica de sus hijos, sin importar que se encontraran en el nivel medio superior. Con ello en esta ocasión tuve la oportunidad de saber cómo lograba enterarse de los chicos que no pertenecían al Colegio trataban de incidir en la institución, la mayoría de las veces de manera negativa; una estrategia que utilizó fue la relación que mantuvo con los vendedores que se ubican en el corredor a las afueras del plantel, lo comprobé conversando con alguno de ellos que comentó que el director cuando llegó al plantel siempre pidió de su apoyo, proporcionándoles los teléfonos del colegio; para que le informaran a él si ellos se percataban de algunos problemas o grupos raros de jóvenes, como me informó el vendedor de tortas, que se les hizo extraño, pero que se acostumbraron, a la manera de trabajo con él, y que si en varias ocasiones ellos avisaban a éste, el director enseguida salía a investigar y si era necesario se les llamaba a las patrullas. Lo cual permitió que existiera mayor seguridad para todos aquellos alumnos que realmente iban a estudiar. En la actualidad en la que ya no existe esa relación entre el director y estas personas que finalmente forman parte de la comunidad, ellos lo comparan y extrañan al igual que la relación que tenían hacia él. Ya que en muchas ocasiones conocen más de los conflictos externos y que se vuelven internos.

Yo considero que a este director le preocupaban sus colaboradores internos y también sus alumnos, ya que forman parte importante de esta institución, y es por ello que puedo decir que su vocación de servir no la olvidó; no solo con sus colaboradores sino principalmente con sus alumnos ya que por la relación que él mantenía con las unidades de vigilancia (policías),lograba saber en dónde andaban muchos de estos, una tarde llamaron los

policías avisándole al director que habían detenido a algunos alumnos de ese plantel, y que se encontraban en mal estado, él pidió que los llevaran al plantel y que el tomaría cartas en el asunto, en cuanto llegaron los chicos a la institución les detuvo credenciales pidió llamaran a sus padres y no los dejó salir de la institución hasta ver a sus padres. Los citó al día siguiente en compañía de sus padres, para platicar con ellos, recalcándoles a éstos la responsabilidad compartida en la formación y atención de sus hijos, que el como director se preocupaba por la integridad de éstos jóvenes; que ellos como padres deberían hacer lo mismo.

También por otra parte en este plantel en particular, buscó que existiera cierto vínculo de un grupo de alumnos, que tuvieran contacto con alguna empresa. Esto se debió a las capacitaciones que ahí se imparten y la necesidad de que estos alumnos tuvieran la experiencia de estar en práctica. Hoy día ya no se promueve este tipo de relaciones con alguna empresa o institución.

El conocer y valorar que uno de los recursos con mayor importancia en una institución son sus colaboradores y que de ellos depende la funcionalidad de esta, es conocimiento de todos; pero en la aplicación considero que se requiere más de una habilidad, para dirigirlos y así obtener mejores resultados.

3.5 UN LÍDER PEDAGÓGICO

En el tiempo en el que participe como colaboradora de dicha institución, tuve el tiempo de percibir un poco más de lo que viví como alumna en la época de la preparatoria. Desde esta función mire su relación con sus docentes y puedo comentar que conocía por nombre casi a todos, y bueno que relevancia podría tener esto, para mi investigación es importante este detalle ya que la mayoría de los directores en ocasiones no conocen ni la cantidad de la gente que colabora con él en el día a día.

No solo puedo comentar que los conocía de nombre y de alguno de ellos del tiempo que llevaban; también pareciera que no, pero en realidad lo hacía cuidaba que los docentes estuvieran en su lugar de trabajo, si con sus rondines diarios no solo trataba de mantener el orden en los pasillos con los chicos; sino con ello y en compañía siempre de algún jefe de materia, prefecto o quien estuviera en ese momento; miraba de cerca el trabajo de sus compañeros, se daba cuenta cuando había rezago en alguna materia, y pedía el apoyo de

los docentes para impartir los círculos de estudio los cuales consisten en brindar apoyo a los alumnos para que pasen la materia; trataba de estimular a sus colaboradores brindándoles su apoyo cuando lo requerían, al igual que les invitaba a todo curso intersemestral de capacitación, si él ya había tomado alguno de los módulos que se impartían, al hacerles la invitación les comentaba de que trataba y la dinámica para que se interesaran, haciéndoles hincapié que les serviría para mejorar sus técnicas de enseñanza y además de currículo, motivó algunos a participar con mayor frecuencia en estos.

En relación con los alumnos creo que uno de sus objetivos, era la eficiencia terminal o así lo percibí, cuando más de una vez mire que algunos de tantos pedía una oportunidad por adeudo o algún problema con alguna materia o motivo grave, el director después de revisar su expediente conocer su situación académica y en que semestre se encontraba, reconocer su historial, tomaba una decisión que beneficiaría al chico para poder egresar de la institución. Creo que fue una de sus objetivos y prioridades con sus alumnos.

3.6 UN LÍDER ORGANIZADO

Uno de los acontecimientos muy importantes que considero pertinente enunciar y que logro distinguir en esta dimensión en el rol de este director, es la capacidad de inspirar y dar confianza a sus colaboradores para que estos potencialicen sus habilidades y apoyarlos en la toma de decisiones, ya sean trabajo administrativo, algún conflicto con un docente-alumno, en la presentación de algún evento o también en la realización de este, etc.

Esto implica el conocimiento de las funciones de cada uno de ellos de acuerdo a su perfil y también lograr que aporten más de ellos.

Un ejemplo de ello es en la aplicación del examen único de CENEVAL, en el que dicho plantel participa anualmente; en la ocasión que colaboré en con el Mtro. Sosa, se percibió un ambiente de confianza responsabilidad apoyo y compromiso por todos los que colaboramos, dar la bienvenida, pedir el apoyo y reiterar la confianza en la capacidad de cada uno de los participantes en la aplicación; el director estuvo al pendiente de toda la comunidad que participo, al final felicito a todo el personal por el buen trabajo agradeció y vigilo que le pagaran a cada uno de sus compañeros. Pequeños detalles que dejan huella y hacen la diferencia en un estilo y otro.

3.7 UN LÍDER COMO PARTE DE LA COMUNIDAD

Esta dimensión busca la inserción social es decir la participación de la comunidad educativa; padres, personal no docente, y el apoyo de los vecinos.

Trabajar en comunidad o conjunto en estos planteles durante sus años de servicio, le permitió proporcionar mayor tranquilidad a sus estudiantes y colaboradores; ya que fue un objetivo visible; el proceso fue complicado. Los ambientes anteriores no lo propiciaron; pero lograr este nivel de seguridad dentro y fuera del plantel, obviamente no lo hubiese logrado solo; el Mtro. Sosa tuvo la táctica, la firmeza y compromiso de trabajar al lado de su comunidad. Los más cercanos fueron los vendedores, los policías, los vecinos y colaboradores internos.

Hoy día los males en la escuela muchas veces están en que se destruyen normas que se trabajan en la escuela y en casa pasa todo lo contrario hay contradicción y por lo tanto no hay formación de valores firmes.

Porque menciono esto, aparte de que es una realidad; el director del cual se hace mención en este trabajo, busco no solo tener un vínculo con la comunidad de ambos colegios, sino cada vez que tenía la oportunidad de hablar con los padres de familia por diversas situaciones les comentaba, que tan necesaria era la participación de estos en la vida académica de sus hijos, sin importar el nivel académico en el que se estaba. Tratando de concientizar, y que asumieran un mayor compromiso con la vida educativa de sus hijos.

Un evento es que cuidaba mientras estuviese a su alcance la seguridad e integridad de sus alumnos sin importarle el estado en el que se encontraran, ya que en una ocasión los elementos de la policía le llamaron a su oficina para avisarle que tenían a varios alumnos, a los cuales pretendían remitir a la autoridad competente, El profesor Sosa, pidió y abogo por ellos asumiendo la responsabilidad de la situación. Los chicos fueron entregados a éste. Y más tarde a sus padres obviamente con una buena reflexión para ambas partes, priorizando y cuidando la integridad física de éstos ante los hechos que habían cometido.

El camino fue arduo ya que en varias ocasiones expuso su integridad física y de quienes lo acompañaban en esos momentos; pero el final del camino fue exitoso ya que durante su

estancia en ambos planteles proporciono seguridad para sus alumnos y la comunidad; logrando menor deserción escolar.

Hoy día puedo decir que el diálogo, la comunicación y el saber escuchar las necesidades de sus alumnos y colaboradores fue lo que le permitió mirar y vivir desde otro nivel la realidad educativa de ellos, lo cual le sirvió para conocer más a los jóvenes sus necesidades sociales, emocionales, con ello sus tristezas, alegrías, visiones, anhelos y metas. Al igual que fue una cualidad que no se ve en todos los directivos; su talento consistió en su constancia, cambio, aprendizaje, firmeza, humildad, y sobretodo buscar la transformación a través de la incorporación de su comunidad. Tal vez este estilo en particular lo llevo a ser escuchado, respetado y recordado. Por que como en varias generaciones y en mí logro trascender, dejando como ejemplo su trayectoria profesional. Y dándonos otra mirada de que en nuestro país existe gente que en el día a día se esfuerza por propiciar un cambio para una mejor sociedad.

CONCLUSIONES

Al hacer evocaciones sobre mi trayectoria escolar y que consecuentemente transité por diversas instituciones educativas, las cuales en la actualidad puedo percibir las diferencias en cuestiones referidas a su gestión en general y a las características de sus directivos en particular, en este aspecto destaca un personaje, a quien pude apreciar en dos etapas de mi vida y en momentos distintos; por tal motivo consideré que valía la pena dar testimonio del desempeño profesional de ese protagonista en su rol como directivo.

Recordar un ciclo de mi vida académica y profesional a través de este trabajo no sólo me permite dar a conocer los diversos estilos de liderazgo; sino me conduce a reflexionar sobre la práctica de éste, en el rol de director se trata del Mtro. Andrés Sosa Menera, en planteles del nivel medio superior, el desempeño de ese puesto directivo en el tiempo que estuvo a cargo de diversos colegios de este nivel y que en ambos a pesar de los factores externos contextos sociales muy diferentes, uno en el norte y el otro en el sur de la ciudad; la cantidad de alumnos, administrativos, y colaboradores era muy distinta; mostró una actitud de servicio y compromiso a la institución, y hacia la comunidad educativa que son: alumnos, docentes administrativos, personal de servicio, vendedores, seguridad pública padres de familia, etc.

El ejercicio del estilo de liderazgo que impuso el director nos muestra que a pesar de las circunstancias educativas, sociales, políticas y económicas que día a día, atraviesa nuestro país; hay cosas que se pueden cambiar, todo dependerá de la constancia la actitud de servir y de enseñar a los otros, de tener una visión muy distinta de las cosas, personas y hacer educativo.

Este testimonio es una muestra de que en nuestro país existen personas que conservan la actitud, el ánimo, la responsabilidad con su trabajo y aquellos que involucra, llámense, docentes, autoridades, sobretodo alumnos, y padres de familia. Que dicho personaje cuenta con la fortaleza y sobretodo comparte la responsabilidad y la misión de la institución.

Es por ello que de acuerdo a lo antes expuesto en los capítulos ya consultados puedo decir que el líder al cual observe en diferentes facetas, ha ejercido un liderazgo de estilo transformacional, no sólo por que cuenta con el carisma necesario para éste, sino por que

cuenta con las características que el modelo del estilo requiere: una de ellas es que tuvo la capacidad de comunicarse con todos sus colaboradores, ya que siempre existió una consideración individual sin importar el puesto que ocupan o el lugar jerárquico fuesen alumnos, personal de servicios, administrativos, padres de familia, docentes, autoridades judiciales, comerciantes, lo que cual le permitió un mejor desempeño en el puesto; porque a través de la capacidad de escuchar y comunicar; brindo confianza y lo llevo a lograr que varios de sus colaboradores tuvieran conciencia de la importancia de su trabajo para el buen y mejor desempeño de estos en su función como colaboradores importantes de la institución. El director dejó huella en sus colaboradores, por que sembró, motivo y dio confianza en varias ocasiones a la gente que trabaja oficialmente para este colegio y a las nuevas generaciones que se incorporaban a la institución permitiéndoles el desarrollo de su trabajo, escuchando sus propuestas para la solución de problemas, consensando a su comunidad cuando a si lo requería. Y apoyando a sus alumnos para que terminar un ciclo escolar sin dificultad tratando de hacerlos conscientes de lo necesario que es este nivel y lo que ahí se aprende para su desarrollo personal y profesional. Desde mí perspectiva y la del estilo transformacional es uno de las más difíciles de lograr en los otros, si motivarlos a alcanzar metas y hacerlos consientes, de la situación social y sobretodo de lo necesario que es para ellos mismos tener determinado nivel académico en este caso; lo relevante es que no sólo logro resultados con sus alumnos. También con sus colaboradores, a través de la delegación de funciones fomentando la actitud de servicio y permitiendo el desarrollo de sus capacidades, logrando con ello mejores resultados institucionales.

Este estilo de liderazgo en particular, no sólo le permite al directivo y da la oportunidad de compartir exclusivamente objetivos o/y metas institucionales, También le da acceso a tener un contacto cara a cara con todos los participantes de la comunidad escolar en sus diferentes dimensiones, y al mismo tiempo le ayuda a desarrollarse con estilo más cordial con los otros, sin perder la autoridad, le da acercamiento a proponer y escuchar, de decidir y consensar, de delegar funciones teniendo la confianza que todo saldrá bien ya que tiene la capacidad de **motivar, confiar, delegar** .Y sobre todo transmitir compartiendo la misión y visión de la institución, y esto se refleja en el buen desempeño del trabajo de los demás es por ello que los colaboradores realizan con mejor actitud sus labores en el día a día. A esto le llamamos transformación.

Al igual que en muchos nos dejó el ejemplo del compromiso no solo con la educación si ésta es nuestra área de trabajo y, ya que nos dejó ver que el primer compromiso de cambio es con uno mismo. Para así trascender en lo que nos apasiona.

Una tarea que no fue fácil de lograr, que en el proceso se encontraron obstáculos, las actitudes, ideologías hábitos ya establecidos. Que con trabajo; atención, ejemplo, constancia, confianza en los demás, comunicación, motivación, delegación de funciones; se lograron resultados satisfactorios y yo creo que no sólo para la comunidad educativa y los que ahí comparten, sino que lleva inmersa la satisfacción personal de lograr cambios en otros y en uno mismo; es cuando uno como ser humano logra trascender.

Por lo tanto a través de este trabajo quiero compartir con ustedes que una de las labores de las pedagogas, no simplemente es analizar, reflexionar y en algún momento juzgar el trabajo de todos aquellos que nos involucramos en la tarea educativa; sino por el contrario una de nuestras cualidades debe ser la de detenernos a mirar con ambas visiones los **logros** de estos e interpretar la realidad que se vive en la educación, y compartir con otros el cómo llegaron a tener éxito personal y profesional, cuáles fueron sus cualidades, virtudes, tropiezos y habilidades para solucionar problemas; Así como pedagoga tenemos que tener la capacidad de transformar nuestro entorno educativo desde el cambio en uno mismo, a través de nuestra actitud verlo como una virtud de crecimiento personal y profesional, reconocer la labor y el buen trabajo de uno mismo y los demás nos va a permitir empezar a transformar.

BIBLIOGRAFÍA

ALFIZ, Irene. Proyecto educativo institucional: propuesta para un diseño colectivo. Buenos Aires: Aique, 1997.

ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel. El liderazgo de la calidad total. Madrid: Cisspraxis, 2001.

BALL, Stephen J. La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Madrid: Paidós Ministerio de Educación y Ciencia. 1989.

BASS, Bernard. "El impacto de los directores transformacionales". En: Pascual, Roberto, (Coord.). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea, 1988.

CORTÉS TORRES, María Guadalupe. "Reflexiones en torno al concepto de gestión escolar". En: Torres, Mercedes (Coord.) *La gestión educativa, experiencias y aportaciones a la investigación e intervención*. México: UPN, 2004.

FRIGERIO, Graciela y otras. Las instituciones educativas cara y ceca: elementos para su gestión. Buenos Aires: Troquel, 1992.

GARCÍA SÁNCHEZ, M^a Rosario, Patricia Lubián García y Ana Moreno Villajos. *La Investigación Biográfico Narrativa en Educación*.
http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/IBN_Trabajo.pdf

JARA HOLLIDAY, Oscar. *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. San José de Costa Rica: Ed. Alforja, 1994.

LEPELEY, María Teresa. *Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación*. México: Mc Graw Hill, 2004.

NIETO DIEZ, Jesús. "Dirección, Liderazgo, Participación y Clima". En: Mario Martín Bris, coord. *Planificación de centros educativos, organización y calidad*. Madrid: Cisspraxis, 2002.

POZNER de WEINBERG, Pilar. *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique, 1997.

TORRES ESTRELLA, Mercedes. *La nueva escuela, dirección, liderazgo y gestión escolar II*. México: Paidós, 2001.

TRISTA, Boris. *Liderazgo autoridad y administración*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, 1993.

ROJAS SORIANO, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés, 2001.

SANTOS GUERRA, Miguel Ángel. *Entre bastidores: el lado oculto de la organización escolar*. Málaga: Ediciones Aljibe, 1994.

SANTOS GUERRA, Miguel Ángel. *Yo te educo, Tú me educas*. Málaga: Sarriá, 1999.

DOCUMENTOS

ASAMBLEA LEGISLATIVA DEL DISTRITO FEDERAL. (1997) *Programa delegacional de desarrollo urbano de Coyoacán*. México.

WILSA. *Plano Mercadológico del Área Metropolitana de la Ciudad de México*.

El Consumo de Drogas en la Delegación Coyoacán: Análisis de Condiciones y Líneas de Acción 2004-2006.

COLEGIO DE BACHILLERES. Modelo educativo 1988. Colegio de Bachilleres. México. 1988.

COLEGIO DE BACHILLERES. Programa de Desarrollo Institucional 2002-2006.

Colegio de Bachilleres. México. 2006.

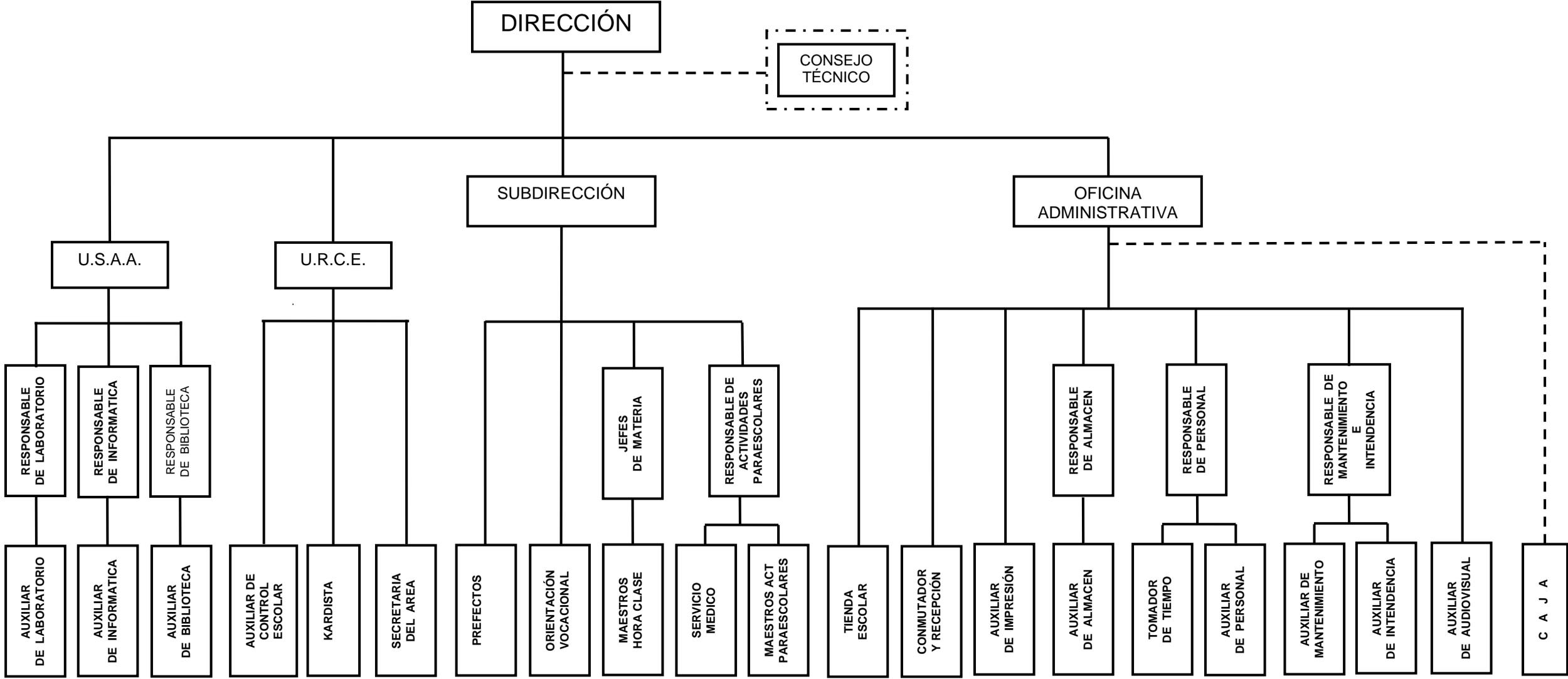
SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, Reforma Integral para la Educación Media Superior, México:SEP, 2009.

ANEXO 1

Plantel	Fecha de creación	Plantel	Fecha de creación
01 El Rosario	1º de enero de 1974	11 Nueva Atzacualco	Mayo de 1979
02 Cien Metros	2 de enero de 1974	12 Nezahualcóyotl	25 de septiembre de 1978
03 Iztacalco	26 de septiembre de 1973	13 Xochimilco–Tepepan	1º de octubre de 1978
04 Culhuacán	26 de septiembre de 1973	14 Milpa Alta	1º de octubre de 1978
05 Satélite	2 de enero de 1974	15 Contreras	1º de septiembre de 1978
06 Vicente Guerrero	27 de marzo de 1977	16 Tláhuac	1º de septiembre de 1978
07 Iztapalapa	16 de septiembre de 1978	17 Huyamilpas–Pedregal	1º de marzo de 1979
08 Cuajimalpa	1º de septiembre de 1978	18 Tlilhuaca–Azcapotzalco	1º de marzo de 1979
09 Aragón	15 de septiembre de 1978	19 Ecatepec	1º de marzo de 1979
10 Aeropuerto	8 de septiembre de 1978	20 Del Valle	1º de marzo de 1985

FUENTE: IMAGEN EXTRAIDA DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL 2002-2006 DEL COLEGIO DE BACHILLERES.

ANEXO 2



FUENTE: FOTOGRAFÍAS TOMADAS DEL ESQUEMA ORGANIZACIONAL QUE SE ENCUENTRA EN LA OFICINA DE LA DIRECCIÓN DEL PLANTEL N°4 Y N° 9