UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
GERENCIA EDUCATIVA

CARACTERIZACION DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO UTILIZADOS POR DIRECTORES DE ESCUELAS EFICACES DEL AREA METROPOLITANA DE CARACAS

TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TITULO DE MAGISTER EN EDUCACION
MENCION GERENCIA EDUCATIVA

AUTOR: LIC. CORDERO LEAL OLFA VESAIDA
TUTOR: DRA. LOPEZ MARIELSA

CARACAS, JULIO 2006

"Nunca he visto una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director. He visto como malas escuelas se convertían en buenas y, lamentablemente, como destacadas escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos, el auge o el declive podía verse fácilmente reflejado en la calidad del director"

FRED M. HECHINGER
Introducción a James M. Lipham,
Effective Principal, Effective School.

"Es la dirección de la escuela la que establece la diferencia entre mediocridad y excelencia."

GERALD L. UBBEN Y LAWRENCE W. HUGHES,
The principal: Creative Leadership for Effective School.

CONTENIDO

pp.

Acta de Aprobación del Tutor
Dedicatoria
Reconocimiento
Resumen

INTRODUCCION

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema 3
Objetivos de la Investigación 12
Objetivo General 12
Objetivos Específicos 12
Justificación e Importancia 14

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Escuelas Eficaces 18
Origen y Antecedentes 18
Definición de Escuelas Eficaces 29
Caracterización de las Escuelas Eficaces 30
Organización 31
Teorías Organizacionales 36
Escuela Clásica 37
Escuela de la Ciencia del Comportamiento 41
Escuela de las Ciencias Administrativas 43
Enfoques Recientes 43
Enfoques de Sistemas 43
Enfoque de Contingencia 44
Principios de la Organización 45

Gerente 46
Gerencia 48
Pág.
Gerencia Participativa 50
Gerencia Educativa 53
Líder y Liderazgo 57
Teorías Clásicas del Liderazgo 62
Enfoque de Rasgos 62
Enfoque de Comportamientos 64
Funciones y Estilos de Liderazgo 65
Enfoque de Contingencia 68
Estilo de Liderazgo y Situación de Trabajo 68
Teoría Situacional del Liderazgo 69
Teoría de Mac Gregor 71
Teoría de Likert 72
Liderazgo Instructivo 75
Liderazgo Transaccional 76
Liderazgo Transformacional 78
Fundamentación Legal que Regula el Ejercicio del Director Escolar 92
Proyecto Pedagógico Plantel 99
Principios Básicos 101
Toma de Decisión y Autonomía 102
Comunicación en el Plantel 103
Expectativas de los Actores Escolares 104
Funciones del Director 105
Definición de Términos Básicos 109

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación 110
Sujetos de Estudio 112
Recolección de Datos 115
Variables 117
Análisis de Datos 118
Resultados Obtenidos 119
Liderazgo en el Colegio Enrique de Ossó 119
Liderazgo en la Unidad Educativa Ramón Isidro Montes 132
Liderazgo en el Colegio Jesús Maestro 148
Liderazgo en el Colegio La Rinconada 160
Tipo de Liderazgo Identificado 172

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS 185
REFERENCIAS 188
ANEXOS 195

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
GERENCIA EDUCATIVA

APROBACION DEL TUTOR

En mí carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la Licenciada CORDERO LEAL, OLFA VESAIDA, para optar al título de Magister en Educación Mención Gerencia Educativa, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los Quince días del mes de Octubre de mil novecientos noventa y cinco.

DRA. MARIELSA LOPEZ
C.I. 5113237

RECONOCIMIENTO

Agradezco la valiosa colaboración, asesoría orientación y asistencia técnica de la Dra. Marielsa López y al personal del Centro de Investigaciones Educativas y Culturales y en especial al equipo directivo de las Escuelas Eficaces: Colegio Enrique de Ossó, Jesús Maestro, La Rinconada y la Unidad Educativa Nacional Ramón Isidro Montes.

Al Doctor Pedro Castillejo por darme la oportunidad de ver culminada esta meta profesional.

A la Profesora Ercilia Vásquez y al Profesor Luís Augusto Colmenares gracias a ellos esta investigación pudo ser concluida.

A todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron para la realización de la presente investigación.

La Autora

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

CARACTERIZACION DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO UTILIZADOS POR DIRECTORES DE ESCUELAS EFICACES DEL AREA METROPOLITANA DE CARACAS

AUTOR: CORDERO LEAL OLFA VESAIDA
TUTOR: DRA. MARIELSA LOPEZ
AÑO:1995

RESUMEN

El propósito fundamental del presente estudio consistió en investigar Los Tipos de Liderazgo Utilizados por los Directores de Escuelas Eficaces (escuelas capaces de propiciar en alumnos de baja extracción social, conocimientos de calidad) del Área Metropolitana de Caracas, a través de la percepción que tiene el equipo directivo de su propio liderazgo y los docentes de dichas instituciones. Las variables que se tomaron como base para la investigación fueron: Funciones de la Dirección, Existencia de Proyecto Plantel, Toma de Decisiones, Ejercicio de la Autoridad, Comunicación en el Plantel, Expectativas de los Actores Escolares. El estudio constituye una Investigación de Campo de carácter descriptivo, apoyada en la revisión bibliográfica especializada. El enfoque es combinado, es decir Cualitativo – Cuantitativo. La aplicación de este enfoque combinado permitió el uso de técnicas a utilizar fueron la Observación Etnográfica-Entrevista-Cuestionario. El cruce de la información obtenida a través de estas técnicas permitió su Triangulación. La población estuvo constituida por el equipo directivo de las Escuelas Eficaces en estudio y una muestra de docentes seleccionados al azar. Los datos fueron recolectados en los meses de Julio de 1994 a Abril de 1995 y fueron analizados mediante la correlación de información obtenida en la Triangulación de las técnicas antes mencionadas. El análisis de los datos permitieron la identificación y caracterización de liderazgo sui - generis que permiten a los Directores de la muestra conducir a sus escuelas hacia resultados superiores a los de la media de las escuelas venezolanas.

CARACTERIZACION DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO UTILIZADOS POR DIRECTORES DE ESCUELAS EFICACES DEL AREA METROPOLITANA DE CARACAS

INTRODUCCION

Las instituciones educativas son el reflejo del sistema social en el que se encuentran inmersas.

Día a día, los cambios sociales requieren de un sistema educativo que se adapte a tales situaciones.

Esa educación que se requiere debe tener características de eficacia.

Es sobre el Director, como gerente en quien recae la labor de llevar la institución que dirige hacia la eficacia deseada. Son ellos los que confrontan los hechos que se solicitan para enfrentar la dinámica social.

El proceso gerencial eficaz debe abarcar los aspectos relacionados con el cumplimiento de la tarea y los relacionados con el individuo.

El observar la conducción de estos dos aspectos en el desempeño de cualquier gerencia educativa depende del tipo de liderazgo que ejerce el Director.

En este sentido, el propósito de esta investigación es el de realizar una caracterización, tratando de establecer semejanzas y diferencias entre los tipos de liderazgo utilizados por los Directores de cuatro escuelas eficaces del Área Metropolitana de Caracas.

Esta investigación consta de los siguientes capítulos: Capítulo I, enfoca el Planteamiento del Problema, la justificación e importancia del estudio y los objetivos del mismo.

El Capítulo II, está conformado por la revisión bibliográfica, en esta se abordan los principios básicos de las teorías que sustentan el estudio, además de presentar la definición de los términos básicos utilizados.

El Capítulo III, se refiere al Marco Metodológico de la investigación, en el mismo se describe el estudio de Campo realizado.

El diseño tiene carácter combinado, es decir, cualitativo – cuantitativo, diseño que permitió la triangulación de técnicas como la Observación Etnográfica – Entrevistas – Cuestionarios, que fueron aplicadas al equipo directivo y a una muestra de Docentes de los siguientes planteles educativos: Colegio Enrique de Ossó, Colegio Jesús Maestro, Colegio La Rinconada y la Unidad Educativa Nacional Ramón Isidro Montes.

Para el análisis de los datos se utilizó la correlación de la información obtenida a través de las técnicas antes mencionadas.

Finalmente se presentan los resultados, las conclusiones, la bibliografía y los anexos utilizados en el desarrollo de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El presente estudio tiene como objeto indagar acerca de los tipos de liderazgo que ejercen los Directores de escuelas previamente seleccionadas como eficaces. Se parte del supuesto de que la responsabilidad de conducir a los actores escolares hacia el logro eficaz de objetivos que permitan ofrecer un proceso de enseñanza – aprendizaje de calidad recae en el Director como gerente de las distintas instituciones educativas.

En este particular, Alvarez (1991), en su trabajo para optar al titulo de Magister en Gerencia Educacional, señala:

> **Los Directores de los planteles tienen que confrontar no sólo la dinámica propia de las instituciones a las que gerencian, sino a los hechos de la propia dinámica social, los cuales inciden notablemente en la acción de la escuela, más aún, la entorpecen condicionan y limitan.**

La labor del Director como gerente educativo es un elemento clave para el logro de las metas propuestas, el Director del plantel tiene grandes responsabilidades dentro de la organización que dirige.

Parte del proceso gerencial, en una institución educativa está constituído por las siguientes actividades básicas: Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar, y controlar.

Stoner y Wankel (1989), describen el proceso administrativo en una serie de partes o funciones, tales como: Planificación, Organización, Dirección y Control.

Ahora bien, el proceso gerencial en una institución no debe enmarcarse en el sólo cumplimiento de las actividades básicas de la administración antes descritas.

Lemus (1975), señala que el liderazgo del gerente educativo ha sufrido grandes cambios en las últimas décadas, sin embargo, en la mayoría de los casos, siguen abocándose al proceso administrativo de rutina, a las actividades de escritorio y a la acción disciplinaria con docentes y alumnos. Todas estas actividades son importantes para el funcionamiento de la organización, en lo que a registro de la institución administrativa se refiere, pero no para promover, orientar e impulsar los cambios técnicos y sociales que se requieren.

El gerente que exige el reto de un proceso educativo eficaz tiene como compromiso conducir a todos los miembros de la organización al logro de los objetivos de la misma, haciendo uso de todas las alternativas que estén a su alcance.

A este respecto, Bennis y Nanus (1985), plantean el liderazgo como el ingrediente principal del progreso, planteando que los problemas actuales no se resolverán si no existe un liderazgo eficaz.

El gerente eficaz es el motor para lograr el éxito. Su función específica es saber manejar el cambio y la organización, además de preparar a las personas para el cambio social.

El presente trabajo busca estudiar la función de gerente educativo (El Director) y cómo esta es ejecutada en las escuelas cuya eficacia ha sido probada en investigaciones previas, es decir se determinarán los estilos de liderazgo de los Directores de las escuelas consideradas como eficaces. ¿Cómo enfrentan las situaciones pedagógicas de sus planteles?. ¿Cómo manejan la comunicación con los actores escolares?. ¿Cómo logran que los actores escolares cumplan con su trabajo?. ¿Cómo logran los objetivos trazados?.

El cumplimiento de estas funciones han sido claramente evidenciadas en investigaciones realizadas por Herrera y López (1993), en varias escuelas definidas como eficaces. Para estos autores una escuela eficaz es aquella que trabajando dentro de las características típicas, comunes a la mayor parte de las escuelas nacionales, obtienen resultados más satisfactorios que la mayoría de ellas.

Atendiendo a esta definición y a otros criterios expuestos más adelante, se seleccionó para realizar el estudio cuatro escuelas que

previamente habían sido estudiadas por López (1991). Esta autora encontró que en gran parte el éxito de esas escuelas se debe a la gestión realizada por el Director. Estas escuelas son las siguientes:

a.- Colegio Enrique de Ossó

b.- Colegio Jesús Maestro

c.- Colegio La Rinconada

d.- Unidad Educativa Nacional Ramón Isidro Montes.

Todas estas escuelas se encuentran ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas.

a.- Colegio Enrique de Ossó, perteneciente a Fe y Alegría, fue seleccionada a partir de un estudio realizado por Herrera y López (1993), por sus altos índices de rendimiento estudiantil, en las destrezas básicas (comprensión lectora y matemática) y baja deserción de los alumnos del plantel. El personal directivo, integrado por religiosas Teresianas, viven en el plantel, razón que asegura su permanencia constante dentro del mismo. A pesar de contar con escasos recursos, la planta física se encuentra en buenas condiciones de higiene.

b.- Colegio Jesús Maestro, perteneciente a Fe y Alegría, fue seleccionado por su vinculación con la comunidad. Su relación con la comunidad se realiza a través de un dispensario médico que funciona en la misma planta física. Atiende a costos muy módicos problemas de salud relacionados con odontología y obstetricia, psicología y medicina general.

Ofrece cursos de formación para higienistas dentales y enfermería doméstica.

Académicamente, presenta una característica importante: sus alumnos poseen altos índices de repitencia lo cual podría ser interpretado como indicador de bajo rendimiento. Sin embargo un estudio más detallado permitió clasificarlo como un indicador de calidad, los alumnos no son promovidos si no dominan los objetivos básicos del grado.

La asistencia del personal directivo es permanente, son religiosas salesianas que habitan en las instalaciones del plantel, como es el caso de la red de Fe y Alegría. La infraestructura se encuentra cuidada al extremo, la limpieza e higiene son normas básicas de la escuela.

c.- Colegio La Rinconada, perteneciente a Fe y Alegría fue seleccionado por presentar la siguiente particularidad, su equipo directivo es laíco, en consecuencia, no viven en el plantel. Esta característica no desmejora el funcionamiento ni el rendimiento académico de la institución, la cual obtuvo el tercer lugar en el rendimiento de los alumnos en las áreas básicas, matemática y comprensión de la lectura, en el estudio antes mencionado, (Herrera y López 1993).

El personal directivo se encuentra permanentemente en la escuela, siendo patente el compromiso de dicho equipo con el plantel. Otra característica académica importante es la sistematización de ayuda de los alumnos de grados superiores a los alumnos de grados inferiores. Los

materiales didácticos utilizados por los alumnos más pequeños son elaborados por los alumnos mayores. Los alumnos mayores realizan trabajos de grado para egresar de la Educación Básica con temas relacionados a la solución de algún problema pedagógico detectado en alguno de los grados inferiores.

d.- Unidad Educativa Nacional Ramón Isidro Montes, pertenece al Distrito Escolar Nº 8 de la Zona Educativa del Distrito Federal, fue seleccionado por pertenecer a una dependencia oficial.

El Director tiene doce años en el cargo y ha logrado consolidar un equipo docente que lo acompaña desde hace varios años. No acepta presiones de los gremios. Ha logrado el traslado de docentes que no cumplen con las normas de la institución. Logró diferenciar estéticamente su plantel de los demás planteles oficiales a través de una donación de pintura diferente a la utilizada por el Ministerio de Educación. Académicamente sus alumnos se destacan en el área de matemática. Su equipo directivo se encuentra permanentemente en la escuela, las clases no se suspenden por ningún motivo, los docentes no acatan llamados a huelgas y trabajan bajo circunstancias adversas, tales como la falta de luz y agua. (Tomado de López, 1994).

Según López (1994), los criterios utilizados para la selección de las escuelas eficaces dentro del estudio mencionado pueden agruparse en:

Criterios Divergentes y Criterios Convergentes. Para la presente investigación se asumirá como válida esta clasificación.

Los Criterios Convergentes utilizados para la selección de las escuelas eficaces fueron los siguientes:

- Atender a una población de escasos recursos (criterio de gran relevancia, por cuanto, al cumplir con él, los resultados de las escuelas no pueden ser atribuibles a las condiciones sociales de entrada de los alumnos).
- Tener prestigio dentro de la comunidad y contar con la satisfacción de sus usuarios, reflejada en la alta matrícula de la escuela y en relatos de diferentes actores de la comunidad donde se señala la alta demanda de cupos por parte de los usuarios.
- Trabajar los 180 días de clases previstos por la ley, el año escolar anterior o acercarse lo más posible a esta cifra.
- Poseer un equipo directivo responsable, con asistencia regular al plantel.
- Poseer un rendimiento en términos de baja deserción y repitencia superiores a los stándares según parámetros convencionales definidos por el Banco Mundial y la UNESCO.

En este mismo orden de ideas, la autora consideró como criterios divergentes, los siguientes:

Escuelas donde se propicia la apropiación y producción de destrezas académicas básicas (Comprensión lectora y habilidades matemáticas en los alumnos).

- Cuentan con procesos organizativos participativos tendientes a la responsabilización de su personal docente y directivo (Toma de decisiones conjuntas, establecimiento de actividades claras a ser cumplidas durante el año escolar, presencia de proyectos de plantel).
- Con vínculos comunitarios y con alguna labor dirigida hacia la comunidad donde se encuentra.
- Pertenecientes a diferentes dependencias: escuelas nacionales, estadales, de organismos religiosos.

Además de cumplir con todas las características de una escuela eficaz, cada gerente educativo realiza su trabajo de distinta manera, tomando en consideración que son personas con metas propias, valores, expectativas y formación profesional, con características individuales específicas. Dada la importancia que tiene un buen gerente y el éxito demostrado en las escuelas estudiadas por López (1993), se considera de relevancia los estudios de estos Directores y los diferentes tipos de liderazgo que estos ejercen en sus respectivas instituciones, a fin de realizar una comparación entre ellos y determinar las características comunes.

En este sentido, esta investigación pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los tipos de liderazgo utilizados por los Directores en las escuelas eficaces en estudio?

¿Coinciden los tipos de liderazgo utilizados en la práctica con los modelos determinados por otros autores?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar los diferentes tipos de liderazgo utilizados en cuatro escuelas eficaces del área Metropolitana de Caracas.

Objetivos Específicos

Determinar a través de la observación, los estilos de liderazgo gerencial predominantes en las escuelas eficaces en estudio.

Analizar la aplicación de principios administrativos, procedimientos y nuevas técnicas organizacionales en las escuelas eficaces en estudio.

Determinar los mecanismos que utilizan los gerentes educativos de las escuelas eficaces para lograr la participación de los actores escolares en el desarrollo institucional.

Comparar los estilos de liderazgo predominantes en las escuelas estudiadas con los estilos de liderazgo presentes en la bibliografía especializada.

Justificación e Importancia

Según Keller (1985), el fin de las instituciones educativas, es el de responder como empresa a la tarea social que le ha sido asignada, no en términos de productividad, sino en el de bienestar de los miembros de la sociedad a la que sirve.

El presente estudio parte del supuesto de que investigando los tipos de liderazgo de los Directores de las escuelas eficaces es posible determinar la relación entre este elemento y la eficacia de las mismas.

Los resultados de este estudio podrán ser tomados en consideración por aquellos gerentes de escuelas que deseen implantar cambios en beneficio del éxito escolar, adecuándolo a su realidad y contexto.

Así mismo puede conducir a la reflexión de los gerentes educativos acerca de las siguientes interrogantes: ¿Por qué existen escuelas con características idénticas, población estudiantil con las mismas condiciones socioeconómicas y docentes con formación académica similares, que llegan al éxito y otras al fracaso?

Según la bibliografía disponible acerca de los elementos característicos de las escuelas eficaces, los gerentes de estas escuelas son Directores activos que dedican un tiempo considerable a la coordinación y administración de la enseñanza, se mantienen cerca del proceso de enseñanza, se involucran con y en el proceso.

Para Navarro (1986), las actitudes y comportamientos del liderazgo eficaz del Director se enfocan... a elevar las expectativas de unos y otros, transmitiendo confianza respecto a las posibilidades de alcanzar las metas y en asegurar la pertinente ordenación de la institución escolar en su conjunto, manteniendo un clima psicosocial que permita canalizar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos educativos de la escuela.

El liderazgo eficaz da por resultado un compromiso compartido entre todos los actores escolares.

Según López (1993),... existen factores convergentes entre las escuelas exitosas... entre ellos pueden enumerarse... un liderazgo eficaz del Director y una responsabilización de los docentes, mediante estrategias que combinan exigencia y compromiso con participación y trabajo en equipo.

Edmonds (1982), identificó cinco factores que parecían caracterizar a las instituciones escolares eficaces, uno de esos cinco factores es el activo liderazgo del Director de la institución.

Ambos autores coinciden en la relevancia del liderazgo en la actividad de las instituciones escolares.

Las actitudes y comportamientos de los líderes eficaces se concentran en la coordinación de las acciones de desarrollo del curriculum, en dar asistencia técnica a los docentes, en proporcionarles oportunidades de desarrollar estrategias congruentes con los objetivos institucionales y en la verificación de si dichos objetivos son alcanzados por profesores y alumnos.

En síntesis, parte de la efectividad de algunas instituciones educativas, se relaciona con el liderazgo utilizado por los directores para gerenciar la educación.

Para garantizar la eficacia de la educación es necesario contar con un personal docente calificado, idóneo para la responsabilidad que enmarca el ser el promotor de cambios que la sociedad requiere. La capacidad de decisión de los directivos en la selección de ese personal es de gran relevancia. El elemento que permite a un Director la potestad de seleccionar su personal recibe el nombre de autonomía.

Herrera y Diaz (1991), identificaron como elementos favorecedores del éxito escolar, la autonomía del equipo directivo en el manejo administrativo de los fondos y del personal en general.

Los gerentes con autonomía toman iniciativas, asumen compromisos, establecen convenios con organismos locales, solicitan colaboración de entes empresariales y de entes no gubernamentales, toman en sus manos la solución de los principales problemas pedagógicos del plantel, asumen la responsabilidad del reclutamiento y selección del personal, así como la formación y actualización de los mismos en las áreas especificas que demanda el contexto social en la que se encuentre inmersa la institución educativa. Este es el caso de Fe y Alegría y de las tres primeras escuelas de la muestra: Colegio Enrique de Ossó, Colegio Jesús Maestro y el Colegio La Rinconada.

Sin embargo dentro de la muestra de las escuelas seleccionadas se encuentra una escuela nacional, la Unidad Educativa Nacional Ramón Isidro Montes, donde en teoría el Director posee una autonomía limitada, igual que en todas las escuelas pertenecientes al Ministerio de Educación.

La idea no es presentar a las escuelas un esquema a copiar, sino más bien, posibilidades de acción que puedan ser desarrolladas y adaptadas a sus contextos específicos para lograr la eficacia que requiere el sistema educativo venezolano.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

La revisión bibliográfica de la presente investigación se realizó en torno a los siguientes puntos:

Escuelas Eficaces

Origen y antecedentes

En la Revista de Educación Nº 294 (1991); Bernardo Báez de la Fe, señala que el movimiento denominado escuelas eficaces se localiza en la década de lo 70 en los países anglosajones, no es sino hasta los años 80, cuando todos esos datos empíricos disponibles, comienzan a ser integrados en modelos explicativos elaborados. Señala el autor que algunos de los antecedentes inmediatos del movimiento de escuelas eficaces son: a.- Los estudios del clima escolar; b.- Programas masivos de intervención educativa; c.- Estudio de los determinantes situacionales, psicosociales y organizativos del rendimiento educativo.

Manifiesta el autor, que el interés y preocupación por esos determinantes es lo que sitúa el comienzo simbólico del Movimiento de las escuelas eficaces, en los estudios prototipos de Weber y de Klitgaard y Hall.

Informe Coleman

En el año 1964 la Ley de Derechos Civiles, previó en Estados Unidos, la realización de un estudio sobre la desigualdad de oportunidades educativas con la que contaban los niños de diferentes razas y status socioeconómicos. La finalidad de este estudio era justificar la reforma educativa con la que se pensaba afrontar el conflicto y la desigualdad social.

A James Coleman se le encargó determinar el grado de segregación o discriminación en las escuelas frecuentadas por los distintos grupos raciales, este estudio analizó además la relación entre el rendimiento y los recursos disponibles en esas escuelas.

A los alumnos se les aplicó pruebas estandarizadas de rendimiento y actitud.

Los docentes contestaron una encuesta sobre su historial y su experiencia educativa.

El informe Coleman (1966), arrojó un resultado sorprendente: la escasa influencia de los recursos educativos sobre el rendimiento.

Seis años después surgieron investigaciones que confirmaron los resultados de Coleman: Inequality a Reassessment of Family and Schooling in América (1972). El informe Coleman concluyó que son los factores exógenos los que influyen de manera significativa en el desempeño académico de los estudiantes, otra conclusión fue el sistema educativo no es mejorable desde dentro ya que los factores que influyen en el desempeño escolar están relacionados con la familia, la clase social y en general con los factores que no pueden ser modificados por la escuela.

Como producto de ese informe surgieron estudios posteriores, aquellos que no se resignaron a aceptar el fatalismo de aquellas conclusiones, estudios que pretendían demostrar que la escuela y el maestro pueden ser efectivos.

En este mismo orden de ideas Rivas (1986), señala que la inferencia global desprendida de los resultados de la investigación de Colman era que el nivel desigual de los logros académicos de los alumnos es primordialmente una función del ambiente socioeconómico del que proceden, en tanto que la escuela ejerce unos efectos mínimos, limitándose a reproducir y continuar las desigualdades de origen de los alumno.

En este sentido López (1993), explica que el informe Coleman concluyó que la cantidad de dinero invertido en educación e incluso en la enseñanza, no tiene ningún impacto en el desempeño académico de los estudiantes.

Movimiento de Escuelas Eficaces

Rivas (1986), señala que uno de los aportes de este movimiento fue la ampliación de las metodologías utilizadas para realizar los estudios sobre la efectividad de la escuela, entre estas estaban el método etnográfico.

Para Rivas, las escuelas eficaces son aquellas que con usuarios provenientes de estratos socioeconómicos deprimidos arrojan resultados pedagógicos superiores a otras escuelas que funcionaban con los alumnos de características similares.

Para López (1993), otro de los grandes aportes de este movimiento fue que se determinó que la pobreza no impide el éxito escolar, los resultados pedagógicos de los alumnos provenientes de las clases depauperadas no son necesariamente inferiores a los resultados de aquellos alumnos de clase media.

Dentro del movimiento de escuelas eficaces se pueden distinguir dos generaciones, la primera, cuyos estudios se desarrollaron a principio de la década de los años setenta y los de la segunda generación que produjeron sus conclusiones a finales de los años setenta y toda la década de los ochenta.

Dentro de la primera generación se encuentran los estudios de Georges Weber.

Apunta López (1993), que Weber identificó y caracterizó los elementos que diferenciaban las escuelas eficaces de otras escuelas.

Las escuelas eficaces contaban con un liderazgo instruccional, altas expectativas de desempeño, un buen ambiente académico fuerte énfasis en la lectura, frecuentes evaluaciones del progreso de los estudiantes y finalmente, personal adicional especial para la enseñanza de la lectura.

La segunda generación realiza trabajos de corte cualitativo, sin descarta el uso del estudio cuantitativo, utilizaron básicamente métodos etnográficos.

Las investigaciones de la segunda generación demuestran claramente la existencia de centros eficaces. Para ese momento no existía un consenso definitivo acerca de las características que permitieran la identificación o diferenciación entre escuelas eficaces e ineficaces.

Uno de los listados de características de las escuelas eficaces más citado es el elaborado por Edmond (1982), este listado incluye:

- Fuerte liderazgo instruccional del Director del centro.
- Altas expectativas de los docentes sobre las posibilidades de aprendizaje de sus alumnos.
- Clima académico estimulador tanto del aprendizaje como de la enseñanza.
- Concentración de las habilidades básicas.
- Concentración del esfuerzo y de los recursos en los objetivos fundamentales.

- Frecuentes monitoreos del progreso de los estudiantes, cuyos resultados son utilizados como insumo para mejorar los programas académicos.

Rivas (1986), plantea que los estudios de Brookover en 1979, concluyó que el tiempo escolar de aprendizaje, tiempo instructivo real o tiempo real invertido por el alumno en la realización satisfactoria de actividades vinculadas a los objetivos, ha constituído una de las novedades más relevantes en las investigaciones didácticas de los últimos años, una de las características más destacadas de las escuelas efectivas, las altas tasas del tiempo real en que los estudiantes se mantienen activamente en la realización de las tareas escolares.

En este mismo orden de ideas, López (1993), señala que Rutter en 1979, encontró en sus investigaciones los siguientes factores dentro de las escuelas eficaces:

- Énfasis académico
- Altas expectativas
- Consenso en torno a los objetivos de la escuela
- Principios generales de conducta para los estudiantes
- Adecuada dirección en el aula
- Frecuentes recompensas y premios
- Asignación de responsabilidades
- Ambiente agradable
- Preocupación por el bienestar estudiantil.

Para Armor et al., 1976; Autin, 1978; Rutter et al.,1979; Sizemore et al., 1983; Autin, 1984; Autin y Holowenzak, 1985; Hannaway y Abramowich, 1985; Rosenholtz 1985; (citados en Rivas 1986), el factor liderazgo escolar, es uno de los factores escolares de destacada consistencia en la investigación de las escuelas eficaces, tiempo de aprendizaje y clima escolar. Esta posibilidad se pone al relieve al considerar que los rasgos que se consignan como características del liderazgo escolar en las escuelas eficaces entrañan dos dimensiones: una se proyecta sobre el fecundo aprovechamiento del tiempo escolar; la otra sobre la creación y mantenimiento de un clima escolar que favorezca y haga posible lo anterior

Continúa explicando el autor, que las actitudes y comportamientos del liderazgo eficaz se enfocan a la coordinación de las acciones de desarrollo del curriculum, a prestar asistencia técnica a los docentes, a proporcionales oportunidades de desarrollar estrategias congruentes con los objetivos institucionales y a verificar en qué grado son alcanzados por docentes y alumnos. Sus acciones también se enfocan a elevar las expectativas de unos y otros, transmitiendo confianza con respecto a las posibilidades de alcanzar las metas y en asegurar la pertinente ordenación de la institución escolar en su conjunto, manteniendo un clima psicosocial que permita canalizar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos educativos de la escuela.

Prawda, (s/f), (citado por López, 1993), plantea que en América Latina, la investigación más exhaustiva acerca del análisis de los problemas de

gestión escolar y su relación con el rendimiento estudiantil, es un estudio comparativo de los casos de descentralización de Argentina, Chile, Colombia y México.

Así mismo pueden citarse los estudios realizados por el SINDE en Chile y por la CEPAL en Uruguay, estos estudios muestran los resultados satisfactorios de aprendizaje en alumnos provenientes de medios socioeconómicos desfavorecidos gracias a la identidad institucional de las escuelas donde se realizan los estudios. Se observó que los mejores rendimientos escolares se producían en instituciones donde se habían definido proyectos de plantel; esto significa: compartir determinados objetivos, la existencia de ciertas tradiciones y metodologías de trabajo, también compartidas, el espíritu de equipo y de responsabilidad por los resultados.

En el caso de Venezuela, el estudio acerca de las escuelas eficaces son recientes y en consecuencia, poco numerosas.

Hurtado (1983), hace referencia sobre el estudio realizado en una pequeña población del estado Lara. El estudio explicó la diferencia entre las escuelas en término de sus resultados, entre los cuales señaló los siguientes:

- La presencia de un liderazgo fuerte
- La planificación sistemática del trabajo escolar
- El control y la supervisión constante
- La exigencia respecto a los alumnos

- El estímulo y la sanción fuerte

- Objetivos definidos y claros, referidos a aumentar el nivel de información y el manejo de técnicas y conocimientos.

López (1993), cita los siguientes estudios:

- Lacueva: quien destacó, en las escuelas públicas, actividades poco productivas, como son los consejos de docentes, la celebración de numerosas fiestas nacionales y fechas especiales, además del cierre frecuente de las escuelas por falta de agua y por inasistencia de los docentes.

- Rodríguez: muestra como el tiempo escolar se encuentra concentrado en actividades rescriptitas y de disciplinas en detrimento de aquellas relacionadas con los contenidos académicos.

- Bronfemajer y Casanova: quienes analizan el carácter diferenciador de la escuela venezolana y la existencia de circuitos escolares que favorecen a una minoría de la población escolar, desfavoreciendo a la mayoría.

El trabajo realizado por Herrera y Díaz (1991); evaluó la gestión y el uso de los recursos de la Red Escolar Fe y Alegría, lograron identificar los elementos pedagógicos y administrativos que inciden en que la Red posea un índice de éxito escolar a nivel nacional.

Los elementos identificados como favorecedores del éxito escolar fueron:

- Presencia de un Proyecto Pedagógico y/o socio-comunitario de cada plantel.

- La autonomía del equipo directivo en el manejo administrativo de los fondos y del personal en general.

- Programas de formación contínua de los docentes.

- Existencia de programas para la integración de la familia y de la comunidad con el plantel.

Herrera y López (1993), profundizaron el caso de la Red de Fe y Alegría, realizando un estudio comparativo entre el rendimiento en las destrezas básicas en escuelas municipales, nacionales y las pertenecientes a dicha red.

López (1993), puso en marcha un programa de desarrollo del lenguaje escrito en cuatro escuelas básicas del Estado Miranda, diferenciadas entre sí por la procedencia socio-económica de sus usuarios.

López llega a la conclusión de que el rendimiento de los alumnos pueden ser mejorado por docentes medianamente formados pero con una alta motivación y comprometidos con un proyecto de mejoramiento de la calidad de la educación.

López (1994), realiza una caracterización de las escuelas de prestigio dirigidas fundamentalmente a captar alumnos de la clase media. También estudia las redes escolares Fe y Alegría y las escuelas pertenecientes al Plan Especial del Estado Bolívar. Este estudio pone en evidencia que existen

factores convergentes entre las escuelas exitosas de clase media venezolana y las escuelas con mejores resultados (escuelas eficaces) de la Red Fe y Alegría. Entre ellos pueden citarse:

- La identificación de la mayoría de los actores escolares con la institución.
- La presencia de una visión o de un proyecto claro y explícito en lo filosófico.
- Una estructura organizativa concebida como apoyo al trabajo pedagógico.
- Una organización del tiempo escolar de máximo aprovechamiento para el aprendizaje.
- Optimización de los horarios y de los calendarios.
- Adecuada utilización de los recursos, de actividades complementarias y de apoyo al trabajo pedagógico.
- Un liderazgo eficaz del Director.
- Responsabilidad de los docentes mediante estrategias que combinan exigencia y compromiso con participación y trabajo en equipo.

Un hecho de gran importancia que aparece en el estudio antes citado, es la autonomía del Director en la ejecución presupuestaria, como la selección de los docentes, además la elaboración de un proyecto pedagógico explícito dentro de cada plantel que permite mejorar la calidad de acción de todo el equipo que labora en la institución. Se evidenció que las escuelas eficaces ofrecen apoyo al docente mediante departamentos de evaluación o coordinaciones de áreas que proporcionan asesoría al trabajo de aula.

Definición de Escuelas Eficaces

A lo largo de todos los estudios realizados acerca de las escuelas eficaces, han surgido definiciones de acuerdo a las características encontradas en cada estudio.

Para efecto de esta investigación se tomó la definición presentada por López (1993), esta autora plantea que a partir de los aportes y de las limitaciones de los estudios realizados acerca de las escuelas básicas, se asumió la siguiente definición de escuela eficaz:

- En lo que respecta a sus resultados: son aquellas capaces de propiciar en alumnos de extracción social baja la apropiación y producción de competencias (adquisición de habilidades, capacidad de utilizarlas en situaciones concretas, producción de nuevos conocimientos a partir de los adquiridos) y de saberes académicos.
- En cuanto a los procesos: las escuelas eficaces se caracterizan por promover actividades participativas de apropiación y producción cultural.
- En lo organizativo: son aquellas que poseen algunas características de gestión similar, aunque no pueda realizarse una tipificación rígida. En general se trata de escuelas con identidad y liderazgo institucional, con claridad en cuanto al proyecto educativo que desarrollan, con sistemas de apoyo al trabajo en aula, con funcionamiento colegiado en el consejo de docentes, con

exigencias y expectativas favorables hacia los alumnos y con un cierto y variado número de innovaciones y de materiales didácticos de apoyo.

Es importante destacar que entre las características presentadas por López, se destacan entre otras, dos que fundamentan la razón de ser de esta investigación, una de ellas es el liderazgo eficaz del Director de la institución escolar y la otra, la eficacia que caracteriza estas escuelas y la relación entre ambas.

Caracterización de las Escuelas Eficaces

Las investigaciones sobre las escuelas eficaces tienden a centrarse en las características exclusivas de la escuela.

Para Davis y Thomas (1992), las escuelas eficaces son las que tienen:

- Activo liderazgo de instrucción
- Grandes expectativas sobre el rendimiento del estudiante
- Un entorno seguro y ordenado para el aprendizaje
- Énfasis en las habilidades básicas
- Seguimiento y evaluación continúa del progreso del alumno
- Objetivos claros y bien asimilados de la escuela.

Para efecto de esta investigación se tomó como referencia la caracterización de escuelas eficaces realizada por López (1994). Además

señala que las características de las escuelas eficaces se pueden agrupar en dos grandes bloques: Pedagógicas y Organizacionales.

Las características encontradas por López (1994), en su investigación son las siguientes:

- Identificación de la mayoría de los actores escolares con la institución.
- La presencia de una visión o un proyecto claro y explícito en lo filosófico.
- Una estructura organizativa concebida como apoyo al trabajo pedagógico.
- Una organización del tiempo escolar de máximo aprovechamiento del tiempo de aprendizaje.
- Optimización de los horarios y de los calendarios.
- Adecuada utilización de los recursos y de actividades complementarias de apoyo al trabajo pedagógico.
- Liderazgo eficaz del Director.
- Responsabilidad de los docentes mediante estrategias que combinan exigencia y compromiso con participación y trabajo de equipo.

Organización

El administrador escolar dedica su vida profesional a las estrategias y técnicas para planear, coordinar y controlar los asuntos de la escuela como organización, y es en este contexto donde toma decisiones, ejerce su liderazgo y en general se conduce como un administrador escolar. De ahí la

importancia del desarrollo en la presente investigación, de las diferentes concepciones acerca de las organizaciones.

Esta investigación se plantea determinar si el Director de la escuela ¿acepta la concepción de organización que le determinan las normativas educativas? ¿La transforma para adaptarla a los objetivos que se plantean?, ¿Cuál es la concepción de organización que se evidencia en estas escuelas?, ¿Guarda alguna relación la concepción de organización utilizada con la eficacia?.

Las organizaciones son de gran importancia porque guardan y protegen gran parte de los conocimientos importantes que la civilización ha reunido y registrado. De esta forma las organizaciones, contribuyen a que el conocimiento sea el puente entre generaciones del pasado, presente y futuro. Las organizaciones mismas enriquecen el conocimiento del hombre, esto lo logran al desarrollar métodos nuevos y más eficientes de hacer las cosas.

Drucker (1979), señala que el boom de la administración, se dio como fenómeno simultáneo en América y Europa, la misma se apoyó en siete bases fundamentales:

- La administración como clave de producción
- La descentralización como principio de la organización
- La administración de personal como modo de adaptación de las personas a la estructura de la organización

- El desarrollo de gerentes
- La contabilidad gerencial
- El planeamiento a largo plazo

Para Terry (1965), el término organizar se refiere al proceso de establecer usos metódicos de todos los recursos que integran el sistema administrativo para lograr objetivos comunes, señalando autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de determinadas funciones.

Un individuo que trabaje en forma aislada no es capaz de producir las metas que logra un grupo de personas que trabajan organizadamente y con un mismo fin.

Es evidente que las organizaciones cumplen una función esencial; al superar las limitaciones que se tienen como individuos permiten conseguir metas que resultarían difíciles o imposibles de realizar.

Para Melinkoff (1988), la organización es la coordinación de las actividades de un número de personas para obtener un propósito común.

La organización está integrada por recursos materiales y humanos, ambos se unen y se enfocan en un solo esfuerzo, siempre cumpliendo y conociendo a cabalidad sus funciones.

A este respecto, el autor antes citado, concibe la organización como un sistema integrado y los miembros que participan en ella deben conocer

sus funciones, labores, responsabilidades y derechos como integrantes de ese grupo.

Barnard (s/f), define la organización como un sistema impersonal de coordinar los esfuerzos humanos. Siempre con el propósito de unificar principios, con la indispensable habilidad para comunicarse manteniendo al personal dispuesto y satisfecho, realizando el trabajo con eficiencia y unidos en la consecución del propósito institucional.

Stogdill (s/f), la define como un grupo social en el cual los miembros se diferencian por las responsabilidades individuales que tienen que cumplir para alcanzar el objetivo común.

Así mismo, Shein (s/f), (citado por Fiedler y Chemers 1989), define la organización como una coordinación racional de las actividades de varias personas para el cumplimiento de algún propósito o meta común y explícito, por medio de la división del trabajo y su función y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Para Bakke (1969), una organización social es un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan transforman y unen mutuamente un conjunto específico de recursos humanos y materiales dentro de un modo único capaz de resolver problemas y cuya función es satisfacer necesidades humanas particulares en interacción con otros sistemas de actividades y recursos humanos en el ambiente particular.

Mayntz (1967), señala que se puede hablar de una organización en la medida en que la agrupación en cuestión cumple con tres características:

- Tratarse de formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferencia interna de funciones
- Estar orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos
- Tener en común el estar configuradas racionalmente, al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos.

Para concluir, es importante destacar el hecho de que todas las definiciones de organización, coinciden en términos tales como: coordinar, objetivos y propósitos comunes, todas estas actividades son elementos esenciales en las instituciones escolares para su funcionamiento como organización, más aún en las escuelas eficaces, consideradas organizaciones con éxito que no se encuentran excentas de tener metas fijas, objetivos claros, coordinados con exactitud, que aunado a un liderazgo eficaz permiten el éxito.

A este respecto Schmelkes (1994), plantea:

> **La calidad depende de las personas que laboran en la escuela, porque son ellas las que pueden adaptar las medidas de políticas uniformes a los contextos específicos. Por que son ellas las capaces de diseñar estrategias y soluciones para lograr calidad con las condiciones específicas de la demanda y con los recursos de los que disponen para hacerlo.**

Teorías Organizacionales

El administrador escolar se desenvuelve en una organización denominada escuela, lugar donde desarrolla su actividad como líder de la misma.

El presente estudio se propone identificar ¿Cuál es la teoría o método organizacional utilizado por los Directores?. ¿Adapta varios métodos a su realidad?. Además de responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre la teoría o método utilizado y la eficacia?.

Owens (1976), señala que los administradores escolares están prestando interés creciente a las nuevas concepciones sobre organizaciones que los científicos de la conducta vienen desarrollando.

Las teorías y principios de la administración nos ayudan a decidir lo que hemos de hacer para actuar mejor como administradores.

Los administradores disponen de muchas maneras de examinar las organizaciones y las actividades, el desempeño y la satisfacción de los empleados de las mismas.

Algunos de esos métodos serán más útiles en algunos problemas que en otros.

En la actualidad no existe una teoría general comprobada que podamos aplicar en todos los casos.

Stoner y Wankel (1989), plantean cómo deben estructurarse las organizaciones, de acuerdo a tres escuelas, éstas son las siguientes:

- La escuela Clásica: que consta de dos ramas: la administración científica y la teoría clásica de la organización.
- La escuela de las ciencias del comportamiento
- La escuela de las ciencias administrativas.

Además presentan dos enfoques recientes que tratan de integrar las diversas teorías: el enfoque de sistemas y el enfoque de contingencia.

Escuela Clásica

Administración científica

Para Stoner y Wankel (1989) y González (1975), los representantes de la administración científica son: Robert Owen (1771 – 1858), Charles Babbage (1792 – 1871) y Taylor (1856 – 1915).

La administración científica buscaba incrementar la productividad de la organización y de cada empleado.

Owen, Babbage y Taylor fundamentaron sus modelos en principios y características.

A este respecto, Stoner y Wankel (1989), señalan que los precursores antes citados fundamentaron su modelo en:

- División del trabajo
- Jerarquía de niveles
- Sistema de reglas y normas
- Capacitación
- Autoridad
- Unidad de mando
- Dirección
- Centralización
- Jerarquía
-Responsabilidad

El representante más relevante de la teoría científica fue Frederick Taylor, quien creó los principios básicos que constituyen la esencia de dicha teoría.

Acerca de los principios básicos de la filosofía de Taylor, Stoner y Wankel (1989), señalan:

- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de modo que pudiera determinarse el método óptimo de ejecutar cada tarea.
- La selección científica de los trabajadores, de modo que a cada uno se le asigne la responsabilidad de una tarea para la cual es el más apto.
- La educación y el desarrollo científico del trabajador.
- Cooperación intima y amistosa entre gerentes y empleados.
- Esta teoría de la administración dio sus aportes al proceso de la administración, Stoner y Wankel (1989), señalan:
- Trabajo en grupo
- Técnicas de eficiencia
- Selección y desarrollo científico
- Diseño del trabajo

- Desarrollo de método racional para resolver problemas de la organización
- Preparó el terreno a la profesionalización de esta disciplina.

Teoría Clásica de la Organización

El fundador de esta escuela es Henry Fayol (1841 – 1925), esta teoría nace de la necesidad de dirigir organizaciones complejas, se le reconoce como el fundador por el hecho de haber sido el primero en sistemátizarlo.

Trató de demostrar que aplicando debidamente sus métodos y principios se garantizaba el éxito del gerente.

En su esfuerzo por desarrollar una ciencia de la administración, dividió las operaciones de la organización en seis actividades estrechamente relacionadas.

Hodgettes y Altman (1987), enumeran estas actividades de la siguiente manera:

- Técnicas: producir y fabricar productos
- Comerciales: comprar materias primas y vender productos
- Financieras: adquirir y utilizar el capital
- Seguridad: proteger los empleados y la propiedad
- Contables: registrar y llevar el control de costos, utilidades y pasivos, mantener los balances generales
- Las administrativas

Esta última actividad fue el centro de atención de Fayol, quien definió la administración a partir de cinco funciones.

Melinkoff (1979), para este autor existen funciones que por su propia naturaleza, resultan imprescindibles... esas funciones a saber son: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Planeación: Idear un curso de acción que permita a la organización cumplir con sus metas.

Organizar: Significa movilizar los recursos materiales y humanos de la organización para poner en práctica los planes.

Dirigir: Significa proporcionar dirección a los empleados y lograr que hagan su trabajo.

Coordinar: Significa asegurarse de que los recursos y actividades de la organización estén funcionando de modo armonioso en la obtención de las metas deseadas.

Controlar: Significa monitorear los planes para cerciorarse de que se estén efectuando debidamente.

Como toda teoría, la clásica planteó sus principios para la administración.

A este respecto, Stoner y Wankel (1989), plantean que Fayol enunció los catorce principios a la administración que con mayor frecuencia hubo de aplicar:

a.- División de tareas; b.- Autoridad; c.- Disciplina; d.- Unidad de mando; e.- Unidad de dirección; f.- Subordinación del interés individual al bien común; g.- Remuneración; h.- Centralización; i.- Jerarquía; j.- Orden; k.- Equidad; l.- Estabilidad del personal; m.- Iniciativa y n.- Espíritu de equipo.

Dos grandes aportes hizo la Teoría Clásica de la Organización a la administración: el concepto de que las destrezas administrativas se aplican a toda clase de actividad colectiva y el que ciertos principios rigen un buen comportamiento gerencial y pueden ser enseñados.

Escuela de la Ciencia del Comportamiento

Otra manera de estructurar las organizaciones son las señaladas por Chiavenato (1989), entre ellas menciona la Escuela de la Ciencia del Comportamiento.

Esta escuela surge ya que la Teoría Clásica no lograba una eficiencia completa en la producción, ni la armonía en el lugar de trabajo.

Entre sus representantes se encuentran: Hugo Munsterberg (1863 – 1916) y Elton Mayo (1880 – 1949).

Entre los aspectos más resaltantes de esta teoría, Hodgetts y Altman (1987), señalan: Munsterberg: concluyó que la productividad podía elevarse de tres formas: a.- Encontrando a la persona más idónea para el cargo; b.-

Creando las condiciones psicológicas ideales y c.- Usando la influencia psicológica para motivar.

Según Chiavenato (1989), Elton Mayo argumentó que para crear una buenas relaciones humanas en las organizaciones es preciso que los gerentes sepan por qué los empleados actúan como lo hacen y los factores psicosociales que los motivan.

A la vez enuncia los aportes del Enfoque de Relaciones Humanas: a.- Al ponerse al relieve las necesidades sociales de los trabajadores mejoraría la productividad; b.- El estilo del gerente y la formación de los administradores; c.- Se centraron en enseñar las destrezas administrativas; d.- Interés en la dinámica de grupo y e.- Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios de grupo.

Otro estudioso de la Ciencia del Comportamiento señalado por Stoner y Wankel (1989), es el de Maslow, quien afirma que las necesidades que el hombre esta motivado a satisfacer caen dentro de una jerarquía.

Los aportes de Maslow al enfoque, según los autores antes citados, son: a.- Conocimiento de la motivación individual; b.- Comportamiento de grupo; c.- Relaciones interpersonales en el trabajo; d.- Importancia que tiene el trabajo para el ser humano; e.- Sus hallazgos permitieron más sensibilidad en los gerentes; f.- Liderazgo; g.- Resolución de conflictos; h.- Adquisición y uso de poder; i.- El cambio organizacional y j.- La comunicación.

Escuelas de las Ciencias Administrativas

Pugh (1966), cita esta teoría, la misma considera la organización como un participante activo en el proceso económico, buscando fortalecer su posición y toma de decisiones desde un aspecto económicamente sólido.

Enfoques Recientes

Tal y como lo señala Hall (1988), existen enfoques recientes sobre las organizaciones, entre las cuales cita:

a.- El Enfoque de Sistemas

b.- El Enfoque de Contingencia

Enfoque de Sistemas

Para Stoner y Wankel (1989), el Enfoque de Sistemas trata de concebir la organización como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interelacionadas.

La organización es vista por este enfoque como un todo y un ambiente externo, así mismo, considera que la actividad de cualquier parte de la organización afecta a todas las demás partes.

Estos autores, también plantean que la Teoría de Sistemas proporciona un marco de referencia dentro del cual podemos planear acciones y anticipar las consecuencias inmediatas y de largo alcance.

Enfoque de Contingencia

Hall (1988), señala que esta teoría sostiene que la función del gerente consiste en identificar cuáles técnicas, en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares contribuirían a la obtención de las metas de la administración.

El gerente adiestrado en la teoría de contingencia se preguntaría cada vez que realice una actividad: ¿Cuál método dará resultado en este caso?.

A la vez esta teoría se interesa más en la naturaleza de las relaciones existentes entre sus partes e intenta definir los factores esenciales de una tarea o cuestión, dilucidando luego las interacciones funcionales entre factores conexos.

Concluye este autor diciendo que la teoría de contingencia significa que los gerentes deben tener conciencia de la complejidad en cada situación y participar activamente en la determinación de lo que más conviene a cada caso.

Principios de la Organización

Según Urwick (s/f), los principios básicos de toda organización son los siguientes: a.- Del objetivo; b.- De la especialización; c.- De la autoridad; d.- De la responsabilidad; g.- Del ámbito de control; h.- Del equilibrio; i.- De la continuidad; j.-

De la organización dinámica; k.- De las funciones; l.- De la sencillez y m.- De las relaciones.

Roosen (1989), plantea que la preparación de los Directores educacionales en el campo de la Gerencia y las Organizaciones, es escasa.

En algunos casos, aún desconociendo estas teorías y sus respectivos aportes, los Directores de instituciones educativas logran llevarlas al éxito.

Las teorías antes mencionadas aportan gran material a los gerentes de ¿Cómo organizar y dirigir sus instituciones educativas y llevarlas a ser escuelas con éxito optimizado?, es decir, al menor costo y en menos tiempo.

Es de suma importancia para la presente investigación determinar: ¿ Cuáles principios utiliza el Director eficaz?. ¿Cuál es la relación entre el o los principios utilizados y la eficacia de su gestión?.

Gerente

El estudio de las diferentes investigaciones acerca del gerente es de gran relevancia para este trabajo por considerar al Director educativo un gerente que cumple o realiza las actividades enmarcadas en este rol, actividades tales como: planeación, organización, dirección, coordinación y control, son las bases para consolidar un liderazgo eficaz en pro de una educación con éxito.

La definición de gerente ha evolucionado con el transcurrir del tiempo, tradicionalmente la definición de gerente según Drucker (1975), se entendió como... la persona que sume la responsabilidad del trabajo de otros.

En la nueva tarea del gerente, éste se considera como un contribuyente, representado por el profesional individual con formas paralelas de oportunidad para ambos.

Esta definición moderna planteada por Drucker, implica que el gerente tiene que integrarse con sus subordinados y con el trabajo de su unidad.

Stoner y Wankel (1989), describen a los gerentes como los planificadores, organizadores, líderes y controladores de la organización.

Los gerentes asumen una gama mucho más extensa de funciones para guiar una organización hacia el logro de sus objetivos establecidos.

Con respecto a esta gama de roles, estos autores plantean aspectos más detallados de lo que son los gerentes: a.- Trabajan con y por medio de

otras personas; b.- Son responsables y además deben asumir la responsabilidad de los resultados; c.- Equilibran metas que rivalizan y establecen prioridades; d.- Deben pensar en forma analítica y conceptual; e.- Tienen que ser mediadores; f.- Son políticos; g.- Son diplomáticos; h.- Son símbolos e i.- Toman decisiones difíciles.

Naim (1989), manifiesta que es imposible que el gerente desempeñe todos sus roles o funciones simultáneamente pero debe tratar de encontrar la mejor combinación de ellos.

En la actualidad no existe una regla única para gerenciar una organización, un gerente debe actuar de acuerdo a la situación donde se encuentra, según lo planteado por Otaway (1973), el gerente requiere de autoridad e influencia genuina... ser un promotor de cambio con capacidad de persuasión.

Ahora bien, la eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los gerentes.

Drucker (1975), señala que el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: eficiencia y eficacia.

Para este autor eficiencia significa hacer correctamente las cosas y que la eficacia significa hacer las cosas correctas.

La eficiencia, es decir, la capacidad de hacer correctamente las

cosas es un concepto de entrada – salida (insumo – producto). El gerente eficiente es aquel que logra resultados que corresponden con las entradas (mano de obra, materiales, tiempo) utilizados para conseguirlos. El que logra minimizar el costo de los recursos con que obtiene sus metas, está obrando de manera eficiente.

En cambio, la eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El gerente eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas.

Para Drucker (1975), la eficacia es la clave del éxito de una organización.

Este autor afirma que la cuestión pertinente no es cómo identificar las cosas correctas que deben hacer y concentrar en ellas los recursos y esfuerzos.

Gerencia

La gerencia es considerada como la relación de interdependencia entre gerentes y subordinados, la importancia del estudio de la gerencia en esta investigación radica en que la misma se está convirtiendo en un agente de cambios y reestructuraciones de la organización.

Identificar los estilos de gerencia utilizada por los Directores eficaces resulta de importancia para la presente investigación, con el objeto de establecer si ¿Existe relación entre el estilo de gerencia y la eficacia?.

A este respecto, Drucker (1985), afirma que la gerencia se esta convirtiendo en un agente de innovación social.

Además de innovadora también será compleja, considerando que el gerente deberá ser ágil en la aplicación de sus conocimientos, siendo flexible a los nuevos planteamientos.

Es importante destacar que el Director de una escuela requiere del conocimiento de las nuevas teorías organizacionales que le permitan innovar en la gerencia que desarrolla dentro de la escuela.

Para Parker (s/f), gerenciar es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas.

Esta definición evidencia el hecho de que para gerenciar hay que cumplir las metas organizacionales, no realizándolas el gerente propiamente sino a través de sus subordinados.

La gerencia está dada por la relación de interdependencia entre gerentes y subordinados. García y Martín (1981)

Una gerencia con éxito, es aquella que mantiene un continuo contacto con los recursos humanos de la organización y constantemente busca mejorar las relaciones humanas.

Las nuevas teorías organizacionales le dan innovación al campo gerencial.

Las teoría organizacionales presentadas, son modelos ideales orientados a la empresa, cuyo objetivo principal es la trasformación de una materia prima en un producto, factible de generar un dividendo, el beneficiario es un consumidor que paga por el producto. En este orden de ideas, Schmelkes (1994), plantea que el beneficiario del sistema educativo, es en primer orden el alumno.

Estas teoría son enfoques funcionalistas con tendencias dominantes de cómo puede ser el funcionamiento de una empresa. Empresa, evidentemente con objetivos distintos a los que se plantea el sistema educativo; sin embargo, muchos aportes de estas teorías pueden ser tomados por los gerentes educativos para el logro del éxito de la institución que liderizan, haciendo las adaptaciones necesarias al medio educativo.

Los aportes que se toman y se adaptan al sistema educativo es lo que lleva a la inclusión de estos enfoques funcionalistas en esta investigación.

Gerencia Participativa

La gerencia participativa puede dar excelentes resultados si se aplica con propiedad, la eficacia del gerente aumenta y la de la organización

también.

La gerencia participativa está considerada como un proceso en donde intervienen gerentes y subordinados en la toma de decisiones, Anthony (1984).

Fiedler y Chemers (1989), consideran que la gerencia participativa hace énfasis en los aspectos que se enuncian a continuación: a.- Participación activa de todo el recurso humano; b.- Toma en cuenta de la experiencia y la creatividad en la resolución de problemas; c.- Autoridad compartida entre gerentes y subordinados; d.- Participación de los subordinados en las tomas de decisiones y e.- Considerando al gerente un líder del equipo.

El compartir la autoridad y la toma de decisiones, no implica que el gerente esté renunciando a su autoridad y poder, sino más bien delegando funciones y deberes en beneficio de la organización.

A este respecto, Schmelkes (1994), señala que el equipo de docentes, junto con el Director, es el dinamo de un proyecto de calidad. Si no hay equipo, no hay movimiento hacia la calidad posible.

Anthony (1984), señala que si el gerente sigue los lineamientos de la gerencia participativa no pierde su autoridad al delegarla a sus subordinados. Entre los lineamientos que cita este autor se encuentran: a.- Delinear claramente los deberes y funciones de los subordinados; b.- Asignación de autoridad al subordinado para que cumpla con sus deberes y funciones; c.-

Hacer responsables al subordinado de la autoridad que se le confiere; d.- Motivar al subordinado para que acepte la autoridad y cumpla con sus funciones y deberes.

El autor antes citado enumera los beneficios que brinda la aplicación de la gerencia participativa, estos son: a.- Aumenta la productividad; b.- Disminuye el ausentismo; c.- Mayor disponibilidad para la aceptación de los cambios; d.- Relaciones más estrechas entre gerentes y subordinados; e.- Mayor grado de compromiso entre los subordinados y la organización; f.- Mayor confianza administrativa; g.- Mayor facilidad en la dirección de los subordinados; h.- Calidad en las decisiones; i.- Comunicación efectiva bidireccional y j.- Descentralización administrativa.

La gerencia es un elemento inmerso en el proceso de las organizaciones, las escuelas son organizaciones y el Director del centro no escapa al cumplimiento de las actividades inherentes a la gerencia.

Una gerencia bien utilizada es la que conlleva a una organización, en este caso la escuela, al éxito o eficacia, elemento de estudio de este trabajo.

Para Isaacs (1991), hace falta la participación para que cada uno pueda aportar lo mejor que pueda, pero también es necesario para que cada uno logre una satisfacción personal que lo motive hacia esfuerzos mayores.

Así mismo señala, que una vez decidido que conviene contar con un trabajo en equipo se puede tener en cuenta las siguientes condiciones para que sea realmente eficaz: a.- Que se llegue a establecer unos objetivos en

común; b.- Que haya un reparto de tareas de acuerdo con las capacidades y cualidades de los miembros componentes; c.- Que exista un cierto bienestar entre los miembros; d.- Que haya alguien que dirija o coordine el trabajo; e.- Que exista responsabilidad personal en cada uno de los miembros componentes.

Gerencia Educativa

El propósito fundamental de la administración escolar es el de coordinar todos los esfuerzos de los actores escolares hacia el logro de los objetivos planteados.

La gerencia educativa es el recurso que bien utilizado contribuye al éxito de la escuela.

En la presente investigación se estudiará el estilo de gerencia educativa desarrollada por los Directores de las escuelas eficaces en estudio y la relación de ésta con la eficacia de la gestión.

Para Sergiovanni (1984), la administración educativa es la ciencia de diseñar cursos de acción dirigidos a cambiar situaciones existentes a situaciones deseadas.

González (1975), define la administración educativa como una sub – rama de la técnica pedagógica, que constituye una disciplina, rango académico que actúa como materia teórica y como cuestión práctica. Tiene

suficiente amplitud y flexibilidad de modo que permita la satisfacción de las necesidades, intereses y conveniencias del educando y se esfuerza en prever y planear para suprimir en lo posible tanteos y equivocaciones.

El mismo autor, además la plantea como el hecho de disponer y ordenar las actividades docentes por medio de un conjunto de principios, prácticas y normas le dan articulación, para que los factores materiales y humanos que integran la escuela puedan cumplir a cabalidad su función.

De acuerdo al Normativo de Educación Básica:

> **La administración escolar es el conjunto de órganos encargados de asegurar la enseñanza. En consecuencia, es un proceso que contemplan la producción, adquisición, mantenimiento, promoción, control y unificación de recursos tanto humanos como materiales, los organiza formal o informalmente los pone a funcionar dentro del sistema educativo del país para que se cumplan los objetivos educacionales señalados en los instrumentos legales y en la normativa dispuesta por el Estado venezolano.**

La administración educativa es la parte de la administración general encargada de los quehaceres educativos.

En relación a lo antes expuesto y a las definiciones de administración educativa, se puede afirmar que es sobre el Director en quien recae la responsabilidad de tal proceso.

Para Isaacs (1991), la gerencia educativa supone:

a.- Analizar: que supone saber informarse, distinguir entre información importante y secundaria, reconocer la validez de las fuentes de información, establecer los cauces de comunicación, etc.

b.- Enjuiciar: la información de acuerdo con criterios relacionados con los fines del centro educativo.

c.- Definir: una situación relativamente mejor.

d.- Decidir: que se va a intentar mejorar y coordinar los intentos de mejora de las personas a su cargo.

e.- Orientar: a los profesores y a otras personas relacionadas con el centro para que sepan trabajar en función de estos resultados deseados y previstos y, por lo menos en parte, alcanzables.

f.- Planificar: los medios necesarios para lograr lo previsto.

g.- Ejecutar: Las tareas propias de su área de responsabilidad, que siempre estarán en función de los fines generales del centro.

h.- Evaluar: El proceso de mejora y el resultado conseguido.

Todo lo antes expuesto se justifica desde la perspectiva de la eficacia.

Para que un Director sea eficaz debe trabajar en función de los objetivos educativos establecidos y centrar todos los esfuerzos propios y el de los docentes de la institución que dirige, hacia el logro de los objetivos y a la comprobación de dichos resultados.

A este respecto Davis y Thomas (1992), señalan que los Directores eficientes tienen una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y

animan a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión. Tienen unas elevadas expectativas tanto sobre el rendimiento del alumno como del trabajo del profesorado. Observan a los profesores en el aula y ofrecen una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar problemas y mejorar la instrucción. Fomentan un uso eficaz del tiempo de instrucción y diseñan procedimientos para reducir al máximo las interrupciones. Utilizan de forma creativa los recursos materiales y humanos. Además, hacen un seguimiento y una evaluación contínua del rendimiento colectivo de los alumnos y utilizan la información para guiar la planificación docente.

Los Directores como Administradores Educativos realizan funciones administrativas de acuerdo a las Teorías de la Administración antes enunciadas.

Lo importante dentro de la Administración Educativa es que esté acorde con las innovaciones que continuamente se producen en la Administración general y de esta forma, propiciar cambios a nivel personal, en el de sus subordinados y en la organización, siempre enmarcados en el contexto social en el que se encuentra la institución educativa.

Para Owens (1976), la administración se interesa en el funcionamiento sin problemas de las organizaciones, en este caso la escuela. En su papel de gerente, el Director hace posible el uso de los procedimientos y estructuras ya establecidos para ayudar a que la organización alcance sus metas.

Líder y Liderazgo

El Director es el Líder que guía las acciones de los diferentes actores escolares que se desempeñan en la escuela.

La mayoría de los Directores eficaces son líderes de su grupo, empiezan su trabajo comprobando que cada clase tenga su profesor, a lo largo del día controlan las distintas actividades, programan, organizan y disponen los recursos y se ocupan de los problemas de seguridad y de orden.

Todo lo antes expuesto lo desarrollan con eficacia y eficiencia los Directores de las escuelas eficaces, saben liderizar y por ende adoptan un estílo de liderazgo que les permita lograr con éxito todo lo planeado. De ahí la importancia del desarrollo en esta investigación de lo diferentes estilos de líder y liderazgos existentes, a fin de caracterizar los encontrados en los cuatro Directores y sus escuelas.

Al igual que las Teorías Administrativas, la definición de Líder ha sufrido cambios en el transcurrir del tiempo, aunque su esencia sigue siendo la misma.

Para Prieto (1960), Líder es la persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo.

Para Bennís y Nanus (1992), Líder es quien compromete a la gente a la acción.

Para Fiedler y Chemers (1989) , Líder es alguien que atrae la gente hacia él como si fuera un imán. Es la persona a quien otros quieren seguir.

Las definiciones antes planteadas demuestran que las competencias del Líder quizás han permanecido estables, al menos las más esenciales, lo que ha sufrido cambios es la manera de estudiarlo y de cómo se aplica.

A este respecto Bennis y Nanus (1992), afirman:

> **Durante años, nuestra concepción de lo que es y debe ser el liderazgo y quien puede ejercerlo ha cambiado considerablemente. Las capacidades del liderazgo han permanecido estables, pero nuestra comprensión de qué es, cómo funciona y cómo la gente aprende a aplicarlo, ha cambiado.**

Stogdill (s/f) define el liderazgo como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionados con las tareas.

El liderazgo es parte de la administración, bien utilizado facilita y lleva la organización al éxito.

Al analizar la definición de liderazgo presentada por Stogdill, se evidencian los elementos implícitos en ella: a.- El Liderazgo debe incluir a otras personas, en este caso los subordinados; b.-El Liderazgo supone una distribución desigual del poder entre lideres y miembros de un grupo; c.- Además de dar legítimamente ordenes o instrucciones a los subordinados los lideres también están en condiciones de influir en ellos.

Para García y Martín (1981), liderazgo implica poder, el poder según French y Raven (s/f), distinguen cinco fuentes o bases:

a.- Poder para recompensar: capacidad de recompensar a otra persona para cumplir ordenes; b.- Poder coercitivo: poder para sancionar al subordinado por no cumplir; c.- Poder legítimo: capacidad de ejercer la influencia; d.- Poder de experto: determinado por el conocimiento especial que no posee el subordinado; e.- Poder de referencia: se basa en el deseo del subordinado de identificarse con el que ejerce la influencia.

Bennis y Nanus (1992), citan el poder como elemento fundamental del liderazgo, ya que lo ven como la energía básica necesaria para iniciar y continuar una acción; dicho en otras palabras, la capacidad para traducir intención en realidad y continuarla.

El liderazgo bien utilizado, el que conduce un grupo al éxito, es aquel que hace recto uso del poder.

Para conocer acerca del liderazgo es necesario traspasar el límite de las definiciones e identificar las características generales, aptitudes, actitudes y elementos que caracterizan a un líder.

Sergiovanni (1984), sostiene que el líder siente fuertemente la misión de la organización, de allí que constantemente se dedica a ella.

El líder está claramente enfocado en sus propósitos, para ello sabe traducirlos en elementos básicos que sostengan la organización.

Sergiovanni (1989), distingue seis características: a.- Los líderes piensan a largo plazo. Ven más allá de los problemas inmediatos; b.- Los lideres miran más allá de la organización que liderizan y traspasan al mundo externo; c.- Los líderes alcanzan e influencian a la gente más allá de su propia jurisdicción; d.- Los líderes tienen habilidades políticas que compiten con los conflictos de consecuencias múltiples; e.- Los líderes enfatizan la visión, valores y motivaciones; f.- Los líderes nunca aceptan el estatus de condición de la existencia, ellos siempre piensan en función de renovación.

Con respecto a la visión que debe tener un líder, Bennis y Nanus (1992), han construido alrededor de este término una teoría de liderazgo, para estos autores el elemento esencial de un líder efectivo es la visión.

Los líderes emergen de la visión, tienen la visión de los que ellos y sus colegas pueden llevar a cabo. La visión no surge como destello. Normalmente crece con el tiempo, lo importante es que la visión le permite al líder saber hacia que horizonte dirige él la organización, es decir, la visión del líder es la clave para movilizar enormes reservas de energía humana para la consecución de un propósito común.

Los Gerentes Educativos (Directores) se desenvuelven como Líderes de las organizaciones (escuelas) que gerencian, es por ello que es de suma importancia acotar todo lo concerniente al Líder y las diferentes Teorías sobre el Liderazgo y enmarcar dentro de alguna de estas teorías el tipo de Liderazgo desarrollado por los Directores de las Escuelas Eficaces.

A este respecto, señala Schmelkes, (1994):

> **El Director debe ser el primero y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el Director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad.**

Para Owens (1976), al planear la práctica del liderazgo, el Director debe tener presente las variables que afectarán al impacto total de su conducta. Para ejercer el liderazgo debe considerar los siguientes factores:
a.- Estrategia: Reservar los esfuerzos de liderazgo para cambios mayores y significativos que hagan muy distintos los objetivos de la escuela o el modo en que estos se logren. El Director debe ser precavido en el ejercicio del liderazgo si trata de obtener cambios de poca importancia. b.- Oportunidad: Planear los actos de liderazgo con la frecuencia necesaria para que la escuela no se estanque o simplemente naufrague, pero no tan a menudo como para causar una confusión indebida a la desintegración de la organización. c.- Tácticas: Planear y realizar los actos de liderazgo reflexiva y cuidadosamente a fin de garantizar los resultados previstos para efectuar el cambio.

Así mismo plantea el autor, que al desarrollar un plan de liderazgo es conveniente recordar las funciones más importantes que lleva a cabo el líder:

a.- Establecer las metas a conseguir por el grupo; b.- Elaborar planes para lograrlas y c.- Recabar apoyos para realizar metas y planes.

Cumplir con estas funciones requiere de gran capacidad para liderizar, los que puedan realizarlas demostrarán gran capacidad de liderazgo.

Teorías Clásicas del Liderazgo

Las Teorías previas del liderazgo tendieron a ser excesivamente reduccionistas, reduciendo el liderazgo a una pocas variables: Toma de decisiones, tareas de orientación, relación con otros, etc. Las nuevas teorías suman a todas estas actividades otros elementos claves en el desarrollo del liderazgo.

La esencia del liderazgo se ha mantenido estable, lo que ha cambiado es su forma de abordarlo o estudiarlo.

Se han identificado tres formas de estudiar el liderazgo. A este respecto Stoner y Wankel (1989), citan: a.- El Enfoque de Rasgos; b.- El Enfoque de Comportamiento y c.- El Enfoque de Contingencia.

Enfoque de Rasgos

El primer paso formal que dieron los psicólogos y los estudiosos de la materia para entender el liderazgo, fue el de identificar las características que identifican a los líderes.

Bennis y Nanus (1992), denominaron a este enfoque la Teoría del Liderazgo del “Gran Hombre”. Se consideraba que los líderes nacían, no se hacían, tal poder se confería a un número muy limitado de personas, que por herencia y destino se convertían en líderes.

Para Stoner y Wankel (1989), esta teoría del “Gran Hombre” goza todavía de gran aceptación.

Las implicaciones de este enfoque son las siguientes: Si los rasgos del liderazgo se pudieran identificar las organizaciones tendrían métodos refinados para seleccionar sus líderes; sólo serían seleccionados aquellos que tuvieran rasgos de líderes y las organizaciones marcharían satisfactoriamente.

Buscando la posibilidad de medir los rasgos del liderazgo, los investigadores de este campo adoptaron dos perspectivas: a.- Intentaron comparar rasgos de aquellos que no lo hicieron; b.- Procuraron comparar los rasgos de los líderes eficaces e ineficaces.

La mayoría de los estudios sobre el liderazgo pertenecen a la primera categoría; estos estudios no han logrado descubrir rasgos que distingan de manera clara y congruente a líderes y subordinados. House, R. (s/f)

Los intentos de comparar las características de los líderes eficaces e ineficaces son más recientes, estos estudios dieron como resultado que el factor más importante, relacionado con el nivel y desempeño gerencial era la

capacidad de supervisión, es decir, la pericia en el uso de los métodos de supervisión apropiados para la situación particular.

La gran parte de los estudios realizados sobre este aspecto, descubrieron que un buen liderazgo no depende de un conjunto determinado de rasgos, sino de la adecuación entre éstos y la exigencia de la situación en que se encuentre el sujeto.

Enfoque de Comportamiento

Cuando los investigadores sobre liderazgo se dieron cuenta de que los líderes eficaces no parecían presentar rasgos distintivos, intentaron aislar los comportamientos que les conferían cualidades específicas. En lugar de intentar descubrir la naturaleza de los líderes, trataron de estudiar o investigar lo que hacían: cómo delegaban funciones o tareas, cómo era la comunicación con sus subordinados, si los motivaban, en fin, cómo llevaban a cabo su trabajo como líderes.

Un elemento clave de este enfoque, y así lo plantean Stoner y Wankel (1989), es que a diferencia de los rasgos, los comportamientos se pueden aprender. Los investigadores concluyeron que los individuos que se capaciten o adiestren en los comportamientos adecuados de los líderes podrían llegar a dirigir con más eficacia.

Así mismo concluyeron que ciertos comportamientos o conductas de liderazgo se adecuaban en algunas situaciones pero en otras no.

Los estudiosos del liderazgo en el Enfoque de Comportamientos, se centraron en dos aspectos del comportamiento del liderazgo, que son: funciones y estilos de liderazgos.

Funciones y Estilos de Liderazgo

Este primer aspecto del Enfoque Conductual del liderazgo no se centra en el líder individual. Para Stoner Wankel (1989), se centra en las funciones que los líderes realizan en el seno de su grupo.

Estos autores coinciden con García y Martín (1981), en decir que un grupo opera debidamente cuando alguien cumpla las dos funciones centrales: funciones relacionadas con las tareas, o de solución de problemas y funciones sociales o de mantenimiento de grupo.

Las funciones relacionadas con las tareas pueden incluir soluciones indicativas, dar información y opinión.

Las funciones relacionadas con el mantenimiento del grupo, incluyen todo aquello que ayude al grupo a operar con armonía.

Los grupos más eficaces muestran un liderazgo compartido, en el cual el líder se centra en una función y delega la otra a un subordinado, esto por considerar que algunos líderes se destacan más en una función que en otra.

El líder que sea capaz de desempeñar bien ambas funciones sin duda será un líder eficaz.

La perspectiva del estílo de liderazgo se centra en el estílo que utiliza el líder para tratar con sus subordinados.

Stoner y Wankel (1989), García y Martín (1981), han citado dos estilos: uno orientado a las tareas y otro orientado a los empleados.

Los líderes orientados a las tareas dirigen a sus subordinados, los supervisan o monitorean constantemente con el objeto de cerciorarse de que la tarea está siendo ejecutada a su satisfacción.

El líder centrado en las tareas, se preocupa más por la realización de los trabajos que por el crecimiento y desarrollo de sus subordinados.

Los líderes orientados a los empleados, los motivan en lugar de supervisarlos o controlarlos. Los estimulan para que realicen sus tareas, les permiten participar en las decisiones que les atañen, establece relaciones cordiales, amistosas, de confianza y de respeto con sus subordinados.

Estos dos enfoques, según Fiedler y Chemers (1989), la perspectiva de rasgos y la de comportamientos, demostraron que los líderes eficaces parecen depender de algunas variables: la cultura organizacional, la

naturaleza de las tareas y actividades de trabajo, los valores y experiencia de los líderes.

Estos autores concluyen que no existen rasgos comunes a todos los líderes eficaces ni un estilo que se considerara el más adecuado para dirigir todas las situaciones.

Para Gross y Herriott (1965), existen cinco estilos principales de liderazgo: a.- El autoritario; b.- El democrático; c.- El de no intervención (laissez-faire); d.- El burocrático y e.- El carismático.

En cada estilo, el líder puede elegir en una lista de cuatro métodos clave para dirigir o influir en el grupo, éstas son los siguientes:

a.- La Fuerza: La fuerza de que dispone el líder puede provenir de varias fuentes. La posición oficial y la situación del gerente dentro de la burocracia de la escuela son en si factores suficientemente poderosos para asegurar la obediencia de los profesores.

b.- El Paternalismo: Este método tiende a no hacer evidente el poder del líder. La influencia suele centrarse en la expectativa de que los profesores serán leales y mostrarán respeto hacia el Director complaciéndolo en sus deseos.

c.- Negociación: Este tipo de liderazgo sugiere un arreglo recíproco por el que los profesores obtendrán ciertas satisfacciones a cambio de mostrarse deferentes hacia el liderazgo del Director.

d.- Recursos Mutuos: En este método de liderazgo, tanto el grupo como el líder tienen objetivos idénticos, esta congruencia evita, la necesidad de usar la fuerza y el poder para influir en el grupo.

El estílo es de gran importancia para el Director, así como también lo es la medida en que puede alterarlo para acomodarlo: a.- A la situación; b.- Al grupo profesoral y c.- A su propia personalidad, determinará su éxito.

Enfoque de Contingencia

Para Fiedler y Chemers (1989), el Enfoque de Contingencia descubrió algunos rasgos que influyen en la conducta del líder.

El Enfoque de Contingencia trata de: a.- Identificar cuál de esos factores es el más importante en un conjunto determinado de circunstancias y b.- Predecir el estilo de liderazgo que será más eficaz en cada situación.

Estilo de Liderazgo y Situación de Trabajo

Fiedler descubrió tres elementos en la situación de trabajo que ayudan a determinar que estilo de liderazgo será eficaz: a.- La calidad de las relaciones entre el líder y los demás miembros de la organización; b.- La estructura de la tarea y c.- El poder de puesto del líder.

La Calidad de las Relaciones entre el Líder y los Demás Integrantes de la Organización: es de suma importancia, si los subordinados de éste lo respetan por razones de personalidad, carácter o capacidad, entonces el líder no tendrá que recurrir a la autoridad formal.

La Estructura de la Tarea: una tarea bien estructurada es aquella que dispone de procedimientos o instrucciones dadas paso a paso para ejecutarla, de ser así los integrantes del grupo tendrán una idea clara de lo que han de hacer.

El Poder de Puesto del Líder: el poder de posición simplifica la tarea del líder en cuanto a influir en los subordinados, mientras que poco poder de puesto dificulta más su misión.

Teoría Situacional del Liderazgo

La Teoría Situacional propuesta por Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard, sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la madurez de los subordinados. Entendiéndose la madurez, en este caso, como el deseo de logro, la disposición de aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea.

Según Hersey y Blanchard (s/f), la relación entre el gerente y los subordinados pasa por cuatro fases, a medida que los subordinados se

desarrollan y “maduran”, los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase.

En la fase inicial los subordinados ingresan a la organización, lo más adecuado es una orientación del gerente en las tareas a desarrollar, familiarizarlos con las reglas y procedimientos. La función del gerente en esta fase es directiva, sin embargo, en la segunda fase la confianza y respaldo del gerente puede aumentar conforme se familiarice con los subordinados.

En la tercera fase aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados, estos a su vez empiezan a buscar una mayor responsabilidad. El gerente deja de ser directivo.

En la cuarta fase los subordinados van adquiriendo gradualmente más confianza, se tornan más autodirectivos y logran mayor experiencia, el gerente en esta fase puede reducir el grado de apoyo y estímulo.

Al llegar a la cuarta fase, se considera que el subordinado es independiente sin que necesite ni espere una relación directiva con su gerente.

El interés que ha despertado la Teoría Situacional del Liderazgo, se debe al tipo de liderazgo dinámico y flexible. En esta teoría se debe evaluar constantemente la motivación, la capacidad y la experiencia de los subordinados, esto con el objeto de determinar cuál es la combinación de estilos más indicado.

La Teoría Situacional establece, según Stoner y Wankel (1989), que el gerente que desarrolle a sus subordinados, aumente su confianza y les ayude a aprender su trabajo, cambiará constantemente de estilo, logrando un desempeño eficaz de su tarea gerencial.

Teoría de Mac Gregor

Mac Gregor (1960), explica dos teorías respecto al hombre, las cuales titula: Teoría “X” y Teoría “Y”.

La Teoría “X” se basa en las siguientes ideas:

a.- A la persona normal no le gusta el trabajo y siempre lo evitará si puede.

b.- Como consecuencia de esta aversión al trabajo, habrá que coaccionar y obligar a la mayoría de las personas para conseguir que se esfuercen en función de objetivos institucionales.

c.- La persona normal prefiere ser dirigido que dirigir, prefiere evitar la responsabilidad, tiene poca ambición y sobre todo, busca seguridad.

La Teoría “Y” se basa en las siguientes ideas:

a.- El gastar esfuerzo físico o mental en el trabajo es tan natural como el gastarlo en el juego, si produce satisfacción.

b.- Las personas se autodirigirán hacia objetivos institucionales con tal de que se sientan comprometidas con ellos.

c.- Una persona se compromete con objetivos en función de los premios asociados con haberlos logrado. Los premios más eficaces están relacionados con la satisfacción y el desarrollo personal.

d.- En condiciones adecuadas, la persona normal aprende no sólo a aceptar responsabilidad sino también a buscarla. Evitar responsabilidad y buscar seguridad es algo que se aprende. No son connaturales al ser humano.

Para Isaacs (1991) el Director que acepta la Teoría"X", lo más probable es que su estilo sea el de "hombre duro", actuará con fuerza, quizá autocráticamente y gastará tiempo y esfuerzo supervisando y controlando a las personas. En cambio, si cree en la Teoría "Y" intentará lograr los resultados "por las buenas", buscando el acuerdo de sus colaboradores. Intentará contar con todos en un ambiente de buenas relaciones humanas.

Teoría de Likert

Likert (1968), es otro de los autores que han influido de una manera importante en el pensamiento sobre la dirección de empresas. Desarrolló

cuatro sistemas de dirección que clasifica como tales teniendo en cuenta las siguientes variables:

a.- Procesos de liderazgo utilizados.

b.- El carácter de las fuerzas motivacionales.

c.- Características del proceso de comunicación.

d.- Cómo son los procesos de interacción y de influencia.

e.- Sistemas para la toma de decisiones.

f.- Cómo se llega a fijar los objetivos.

g.- Características del proceso de control.

h.- El proceso de formación y de perfeccionamiento.

Teniendo en cuenta las variables antes señaladas, describe los siguientes cuatro sistemas de dirección:

Sistema 1: Autoritario

Es un modelo autoritario. Se toman las decisiones en el nivel más alto de la organización. Solamente hay una comunicación hacia abajo, y esta información está recibida por los trabajadores con una actitud de sospecha. Hay muy poca comunicación hacia arriba y en sentido horizontal. Se toman las decisiones en base de una información incompleta. Frecuentemente será falsificada por los subordinados. La motivación está basada en el miedo, en el dinero y en el poder. Surgen estructuras informales para defenderse de los directivos.

Sistema 2: Autoritario Benevolente

En este modelo se toman algunas decisiones a otros niveles. A veces se encuentra una participación consultiva. Respecto a la comunicación, la encontramos principalmente en sentido descendente. La que hay hacia arriba llega filtrada y no existe comunicación entre iguales. Como motivación se usa el miedo menos que el dinero y el poder. Es frecuente encontrar actitudes hostiles y únicamente se nota un sentido de responsabilidad en los directivos. Muchas veces existirá una organización informal paralela.

Sistema 3: Participación Consultiva

Se decide la política general de la organización al nivel más alto, pero toman otras decisiones a otros niveles. Existe una comunicación fluida y correcta en todas las direcciones. No se usa el miedo como motivación. Se utiliza más el dinero, el prestigio o la posibilidad de realizar nuevas experiencias. Sin embargo, no se usan los procesos de grupo para motivar. Se proponen los objetivos después de consultar. Las actitudes de los subordinados son normalmente positivas. Existe una responsabilidad compartida y pueden existir estructuras paralelas informales, pero no necesariamente.

Sistema 4: Participación Decisoria

Este es un modelo de participación en grupo. SE toman las decisiones por consenso y todos participan. Existen hombres “bisagras” que actúan de enlace entre los distintos grupos decisorios. Hay una actitud de aceptación

general y esto produce una comunicación abierta y fluida en todas las direcciones. Existen motivaciones positivas de todos los tipos y, sobre todo, existe una gran confianza entre todos.

Liderazgo Instructivo

Más allá de la concepción del directivo como administrador y gerente, que significa un mantener lo que se tiene y se posee, debe darse el salto cualitativo hacia una concepción del directivo como un líder educativo.

Para Watkins (1989), existen tres dimensiones para la actividad del liderazgo instructivo:

a.- Definir la misión de la escuela, en el sentido de provocar entre los miembros de la comunidad un significado consensuado y compartido de "que escuela queremos", y que sirva de base para una clarificación de metas y estas constituyan puntos de partida públicos y explicitados para el trabajo educativo del centro. Se trata, en definitiva, de construir una visión colectiva de la escuela, establecer y clarificar metas referidas a la enseñanza y realizar acciones que aseguren que todos y cada uno comprenda y compartan las metas.

b.- Gestionar la instrucción, cuidando todas las variables organizativas que potencian y obstaculizan el trabajo en las aulas: la coordinación curricular, horarios, adscripciones a grupos, equipos docentes, etc.

c.- Promover un clima de aprendizaje positivo, es decir, generar una cultura propia sustentada sobre los valores de participación y colaboración, permitiendo superar, de este modo, el grave planteamiento celularista del trabajo escolar que ha reflejado la realidad de los centros.

Los Directores instructivos son aquellos que tienen una visión clara de lo que quieren conseguir, esta visión los hace centrarse en la gestión y dirección de sus escuelas, centran su actividad en la instrucción y en la actuación de los docentes en las aulas.

Liderazgo Transaccional

Para Burns (1978), el Liderazgo Transaccional frecuentemente involucra un igual cambio o situación entre el líder y sus seguidores, un intercambio, es decir, un favor por otro favor. Estas transacciones son gobernadas por valores instrumentales o valores modales, tales como la honestidad, la lealtad, la integridad.

En el Liderazgo Transaccional, el gerente se relaciona con los subordinados en busca de los intereses propios, individuales e independientes.

El Líder Transaccional es aquel que se esfuerza por mantener la organización, sin propiciar cambios, limitándose a la solución de los conflictos, al desarrollo y cumplimiento de los procedimientos administrativos.

Bass (1981), explica que los lideres transaccionales son el centro de los enfoques tradicionales del liderazgo, para el autor, los lideres transaccionales, reconocen e identifican cuáles son sus funciones y además de reconocer la tarea de hacer que sus subordinados alcancen los resultados deseados.

El Liderazgo Transaccional se manifiesta en dos formas:

a.- Como esfuerzo eventual: El gerente de la organización da o promete recompensas en función de los esfuerzos realizados por los subordinados.

b.- Como castigo eventual, bajo la forma de actuación entre la omisión y la corrección por parte del gerente cuando no se alcanzan los niveles.

En el medio escolar, la recompensa eventual, no es posible ya que el Director no suele controlarlas. El salario o sueldo, los ascensos, dependen de los títulos más que de los méritos. La única recompensa que puede ofrecer un líder transaccional es el reconocimiento verbal.

En el caso de omisión, por parte de los subordinados, el gerente llega a la amonestación.

Todo lo antes señalado, acerca del Liderazgo Transaccional corrobora que el fin primordial de este estílo de liderazgo es el mantener la organización, es decir, actuar dentro de una cultura organizativa tal como le viene dada.

Liderazgo Transformacional

Para Roberts (1985), (citado en Leithwood, K. 1992), el Líder Transformacional es aquel que facilita la redefinición de la misión tanto de la organización como de las personas que la integran, renueva su participación, reestructura sus ideales e intenta hacer a sus seguidores lideres.

Acerca del proceso de transformar a los seguidores en lideres, Bass, (1981), considera que no consiste simplemente en darles responsabilidades de llegar a una meta, se trata m{as bien de un proceso a través del cual desarrollan la capacidad de determinar su propia actuación.

Esa transformación en los subordinados, consiste en pequeñas mejoras, que con el tiempo se irán haciendo mucho mayores y de orden superior.

Los mejores lideres no se limitan a conseguir efectos extraordinarios en sus subordinados.

A este respecto, el mismo autor plantea que los Líderes Transformacionales: a.- Motivan a sus seguidores para que realicen más de lo que se esperaba; b.- Despiertan la conciencia de los seguidores acerca de la importancia y el valor de unos resultados determinados y la forma de alcanzarlos; c.- Logran que los subordinados superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la organización; d.- Elevan los niveles de confianza y amplían sus necesidades.

Sobre este caso, Stoner y Wankel (1989), señalan la Teoría de House acerca de los lideres carismáticos, estos tienen un nivel muy alto de poder, que parte de él procede de la necesidad de influir en los demás y gran capacidad de persuadir a sus seguidores de que poseen seguridad y convicción.

En Bennis y Nanus (1992), se señala un estudio realizado por los mismos autores con noventa líderes, de esta investigación concluyeron que existen cuatro estrategias para manejar destrezas humanas en el Liderazgo Transformacional, estas son:

Estrategia I: Atención mediante la visión.

Estrategia II: Significado mediante la comunicación.

Estrategia III: Confianza mediante el posicionamiento.

Estrategia IV: Despliegue del Yo mediante el auto concepto positivo.

Estrategia I : Atención Mediante la Visión

Administrar la atención mediante la visión es crear una mira.

Los lideres son las personas más orientadas hacia los resultados, y a los resultados se les presta atención.

La visión en el líder transmite confianza a los subordinados, tal confianza les infunde la creencia de que visiones o intenciones imponen respeto y atraen a las personas hacia ellos.

La clave para el liderazgo es la visión, ya que anima, inspira y transforma el propósito en acción.

El liderazgo es entre otras cosas una transacción entre lideres y subordinados o seguidores. Los unos no podrían existir sin los otros, es decir, los líderes transformacionales prestan atención y también la reciben.

El Liderazgo Transformacional no es arbitrario ni unilateral, sino más bien un impresionante y sutil flujo recíproco de energía, entre el líder y la organización como unidad, esa mira unificada es el manejo de la atención mediante la visión.

Estrategia II: Sentido Mediante la Comunicación

Hay muchas visiones en los Lideres Transformacionales, muy ricas, ambiciosas y ordenadas, pero sin comunicación nada puede realizarse.

El éxito necesita la capacidad de proyectar la imagen apremiante de un estado deseado de cosas.

El manejo de la significación, el dominio de la comunicación, es inseparable de un liderazgo eficaz.

De la experiencia con los noventa líderes se dedujo que toda organización depende de la existencia de significados compartidos y de interpretaciones de la realidad, que facilitan la acción coordinada.

Uno de los factores esenciales en el liderazgo es la capacidad de influir y de organizar el significado para los miembros de la organización.

El estílo y los medios a través de los cuales los lideres transmiten y le dan forma al significado varía.

El significado es mucho más amplio de los que se quiere decir por comunicación. Tiene muy poco que ver con “hechos” y “saber”. Hechos y saber tienen que ver con una técnica, con una metodología, con “saber como hacer las cosas”.

El pensar prepara a los subordinados para lo que va hacerse, lo que debe hacerse.

El rol distintivo del Liderazgo Transformacional es la búsqueda de “saber por qué” antes de “saber como”.

Al comunicar el significado, el Liderazgo Transformacional crea una mancomunidad de aprendizaje.

Sea verbal o no verbal el estilo, el líder está consciente de que una responsabilidad esencial es comunicar el plan detallado que moldea e

interpreta situaciones, para que las acciones de los subordinados se guíen por interpretaciones comunes de la realidad.

Estrategia III: Confianza Mediante Posicionamiento

El elemento que hace posible que una organización funcione es la confianza.

La confianza, para Stoner y Wankel (1989), implica responsabilidad, predecibilidad y confiabilidad.

La confianza a la que se hace referencia nace de la dedicación incesante del Líder Transformacional y de la organización en pleno

La estrategia III presentada por Bennis y Nanus (1992), habla de posicionamiento, estos autores explican que el posicionamiento es el conjunto de acciones necesarias para llevar a la práctica la visión del Líder Transformacional.

La visión es la idea y el posicionamiento es el nicho que establece el líder.

Esta base o nicho se logra crear con claridad, constancia y confiabilidad.

Las dos grandes razones para enfatizar en la confianza mediante el posicionamiento son la integridad organizacional y seguir la carrera hasta el final.

Para que una organización esté integrada, debe tener identidad, es decir, un sentido de lo que es y de lo que debe hacer, una integración de toda la estructura organizativa.

Esta integridad organizacional se logra a través del reconocimiento y la conciencia de las confusiones y contradicciones.

Seguir la carrera hasta el final: constancia. El Liderazgo Transformacional corre riesgos: hace innovaciones, pone a prueba y cambia el metabolismo de la cultura organizacional. Esta forma de liderazgo requiere de la paciencia, de ese “no decaer”, seguir adelante, aplicar correctivos y seguir la carrera hasta el final, entendiéndose este término como el logro de las metas establecidas.

Estrategia IV: El Despliegue del Yo Mediante la Auto-Consideración Positiva

El liderazgo es algo esencialmente humano. El liderazgo eficiente implica un despliegue creativo del Yo.

La administración del Yo es de gran importancia. Sin ella los líderes pueden hacer más mal que bien.

Los tres elementos claves para la administración del Yo son: las fortalezas y las debilidades, nutrir las destrezas y la sabiduría convencional.

Reconocer las fortalezas y las debilidades representa el primer elemento para el logro de una autoestima positiva.

El segundo elemento en el auto-concepto positivo es nutrir las destrezas con disciplinas, es decir, trabajar y desarrollar los talentos innatos.

El elemento que distingue al Líder Transformacional del subordinado, es la capacidad para desarrollar y mejorar sus destrezas.

Donald Michael (s/f), llama a estas destrezas, “la nueva competencia” y las define de la siguiente manera: a.- Aceptar y compartir la incertidumbre; b.- Aceptar el error; c.- Responder al futuro; d.- Hacerse competente en relaciones interpersonales (enfrentar valores en conflicto); e.- Adquirir el conocimiento de sí mismo.

En el caso de los noventa lideres utilizados en la investigación desarrollada por Bennis y Nanus, esas destrezas son las siguientes: a.- La capacidad para aceptar a las personas como son, no como les hubiese gustado que fuesen; b.-La capacidad de enfocar las relaciones y los problemas en función del presente no del pasado; c.- La capacidad de tratar a las personas que nos rodean, con la misma cortesía con que se trata a los extraños y a personas conocidas ocasionalmente; d.- La capacidad de confiar en otros aún si el riesgo parece demasiado alto y e.- La capacidad de obrar sin recibir aprobación y reconocimiento constante de otras personas.

El tercer elemento de la auto-imagen positiva es la sabiduría convencional, entendida como la capacidad de ajuste entre las fortalezas personales y los requisitos de la organización.

Todo lo antes planteado por Bennis y Nanus (1992), sobre el Liderazgo Transformacional lo enmarca en la motivación, elemento esencial para la transformación o cambio que persigue este tipo de líder.

Para Bass, B. (1981), el incremento del nivel de motivación va ligado a tres factores empíricamente derivados del Liderazgo Transformacional.

a.- Los líderes Transformacionales son más carismáticos a los ojos de sus seguidores. Suscitan lealtad a la organización, inspiran respeto y son capaces de saber que es lo importante, lo que normalmente se traduce en una misión y en un esfuerzo de la respuesta de sus subordinados.

Aún cuando el carisma genera todas las reacciones antes citadas, no basta para impulsar a una organización y sus trabajadores para desarrollar hasta el máximo sus posibilidades.

b.- El segundo factor en el Liderazgo Transformacional es la consideración individual. El carisma logra atraer la atención de los subordinados, pero es la atención individual la que consigue su máxima realización.

Los Lideres Transformacionales brindan oportunidades, crean una cultura de la organización que favorece el crecimiento y el desarrollo de la persona.

Provoca cambios en los subordinados, orienta, comunica oportunamente la información, monitorea continuamente la función de sus

subordinados, ofrece feed- back, elemento que nutre la función de los actores de la organización.

El éxito de un Líder Transformacional radica en lograr una conciencia entre las necesidades del individuo y las de la organización.

Para este mismo autor, el tercer factor del Liderazgo Transformacional es la estimulación intelectual.

La estimulación intelectual trata de despertar en los seguidores una conciencia de los problemas, de sus pensamientos e imaginación, creencias y valores.

La estimulación intelectual se manifiesta en el aumento de la conceptualización, la comprensión y el análisis de los problemas con que se enfrentan y las soluciones que generan.

Los Líderes Transformacionales producen una transformación intelectual en el grado en que pueden discernir, comprender, conceptuar y enunciar ante sus seguidores las posibilidades y las amenazas con que se enfrenta su organización, los puntos fuertes y débiles y las ventajas comparativas de la misma.

Por encima de todo los Líderes Transformacionales son más reactivos en su pensamiento, más creativos e innovadores en las ideas y menos inhibidos en su búsqueda de soluciones. En lugar de detenerse ante las limitaciones organizativas, ven hasta que punto es posible convertirlas en oportunidades.

Los Líderes Transformacionales logran niveles más alto de esfuerzo, eficacia y satisfacción en sus subordinados a través de su carisma y la consideración y estimulación que les ofrecen.

Este liderazgo conduce a los subordinados a ser capaces de autogobernarse, de asumir la responsabilidad de sus acciones y con el transcurrir del tiempo se hacen como sus líderes: cada vez más transformacionales. Bass, Waldman, Avolio y Bebb (1986).

Esta investigación conducirá a la conclusión de que un Director enmarcado en el Liderazgo Transformacional, aún cuando sea necesario un cierto grado de otros estilos de liderazgo logrará altos niveles de eficacia en la organización o escuela que lideriza.

Muchos estudios de campo afirman que un elemento clave en la calidad y en la mejora de la educación es el liderazgo que ejerce el Director, Boyer; Gorton; Masse; Sergiovanni; Weber. Pascual, (1986).

El tipo de liderazgo que se requiere para obtener una organización exitosa es algo más que un intercambio con el equipo directivo, los profesores y alumnos, recompensando el rendimiento, por el contrario, debe estimular el logro de niveles aceptables de despertar la conciencia y articular una visión común de futuro con unos objetivos pedagógicos accesibles a pesar de su dificultad; Bass, B. (1981).

En este mismo orden de ideas, Robert Blum, Jocelin A. Butler, Nancy Olson, (Material mimeografiado), presentan una síntesis de investigaciones

de liderazgo eficaz en Directores, que se enmarca claramente en las características de un Líder Transformacional, estas características son agrupadas en cinco grandes categorías:

A.- El Director tiene una visión clara del rumbo que lleva su escuela y lo comunica al equipo, estudiantes y padres:

- Enfatizando la actuación estudiantil (logros, comportamientos, actitudes).
- Estableciendo metas claras, objetivos y prioridades.
- Expresando gran expectativas en los docentes, estudiantes y en él mismo.
- Recibiendo satisfacción de ver los estudiantes comportándose bien.
- Enfocando la comunicación en las metas y prioridades escolares.

Usando la visión, metas y prioridades escolares.

- Usando la visión, metas y prioridades como un criterio en la toma de decisiones en todas las situaciones.
- Manejando los asuntos rutinarios eficientemente.
- Buscando activamente bases y recursos del equipo distrital y agencias externas y reservando recursos de acuerdo a las prioridades.

B.- El Director establece un ambiente seguro y ordenado que facilite la enseñanza y aprendizaje, y un clima y cultura positivos en toda la escuela**:**

- Trabajando con su equipo, estudiantes y comunidad para establecer expectativas básicas, reglas y consecuencias para el comportamiento social en la escuela y asegurar que todo el equipo los aplique consistentemente.

- Trabajando con el equipo, estudiantes y comunidad para establecer procedimientos de ayuda a estudiantes con continuos problemas de comportamiento.

- Trabajando con agencias externas cuando sea necesario para mantener un ambiente seguro y ordenado.

- Estableciendo expectativas para la calidad de la planta física y trabajando con alumnos, profesores y otro equipo para ver que se llenen las expectativas.

- Estableciendo un clima de confianza y mejoramiento cooperativo.

- Buscando consejos del equipo previa y continuamente.

- Igualándose a los profesores, compartiendo la toma de decisiones.

- Reservando el derecho a escoger el equipo para participar en esfuerzos innovadores.

- Estableciendo un clima de participación usando grupos para dirigir problemas curriculares particulares.

- Involucrándose directamente en los mejoramientos, especialmente en las primeras fases.

- Atendiendo la planificación de reuniones y dirigiendo reuniones sociales.

- Animando al equipo a hacerlo mejor, trabajando con individualidades para establecer metas de mejoramiento y dando prioridad a los mejoramientos relacionados al currículo y la instrucción.

- Expresando ayuda públicamente para las nuevas prácticas relacionadas con los mejoramientos necesarios.

- Poniendo a los profesores en contacto con asesores.

- Proporcionándole tiempo a los profesores para planificar.

- Reconociendo y premiando la actuación individual y colegial y la participación en esfuerzos de mejoramiento.

C.- El Director establece y mantiene el currículo relacionado con las metas y prioridades:

- Reservando tiempo de acuerdo a las prioridades.

- Estableciendo con el equipo objetivos instruccionales claros.

Coordinando metas y objetivos entre los profesores para aumentar el impacto.

- Planificando con los profesores los logros de todos los objetivos.

- Chequeando contenidos / objetivos cubiertos y trabajando con los profesores si el progreso es menor al esperado.

- Trabajando con los profesores en el uso de recursos y estrategias correctas para lograr los objetivos.

D.- El Director conoce la calidad de la instrucción y trabaja activamente con el equipo para mejorar las destrezas instruccionales:

- Estando activamente involucrado en la ubicación de estudiantes y profesores para llevar al máximo la efectividad instruccional.

- Chequeando la calidad del uso del tiempo para cada tarea de clase.

-Observando a los profesores regularmente y proporcionando retroalimentación detallada para ayudarlos a mejorar sus destrezas instruccionales.

- Protegiendo el tiempo instruccional.

- Siendo visible en los pasillos y salones.

E.- El Director chequea la actuación escolar, hace seguimiento y controla:

- Recogiendo y usando un amplio rango de información.

- Utilizando tal información para establecer prioridades de mejoramiento. Proporcionando retroalimentación a cada profesor y al equipo acerca de la actuación escolar.

- Trabajando con el equipo para resolver problemas relacionados con la actuación débil e insuficiente en áreas prioritarias.

- Estableciendo sistemas de evaluación de programas y del equipo.

Todas las actividades antes descritas son las que permiten obtener el éxito en una organización escolar.

En este mismo orden de ideas, Schmelkes, (1994), señala:

> **Para un Director lo más importante son las personas, Esto significa que piensa en las necesidades de los beneficiarios y que para satisfacerlas, procura lograr que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo. El Director debe asegurarse de que el proceso de mejoramiento de la calidad sea un proceso**

de formación en el trabajo y esté acompañado de los elementos formativos indispensables para lograr que puedan llevarse a cabo los cambios propuestos.

Fundamentación Legal que Regula el Ejercicio del Director Escolar

Dentro del presente estudio se plantea identificar ¿Cuál es la relación del Director eficaz con la normativa existente?. ¿La cumple al pie de la letra?. ¿La transforma para ajustarla a la realidad de su institución?. ¿Cuáles son los elementos que transforma?. ¿Cuáles no?.

Las funciones y la fundamentación legal que las regulan son de gran importancia en esta investigación, pues permiten determinar los lineamientos que emana el Ministerio de Educación y Deportes al respecto, además de identificar si el Director como gerente incluye otras actividades o decisiones que encaminen la institución hacia la eficacia .

Para Gento (1994), el equipo directivo de un centro educativo constituye el órgano de gestión técnica que asume las funciones necesarias para el funcionamiento educativo y didáctico de la institución.

La creciente complejidad de las propias instituciones educativas, derivada no sólo de la multiplicidad de objetivos a lograr, sino también de la ampliación de los sectores sobre los que tiene incidencia, hace conveniente que esta gestión técnica se lleve a cabo por un equipo de profesionales que,

bajo la dependencia del propio Director, asume determinadas tareas conducentes al mejor funcionamiento de toda la institución.

Para este autor, el Director de un centro es el representante máximo del mismo en todos los ámbitos de su funcionamiento y comparecencia. Derivada, en cierto modo, de esta representatividad, corresponde al Director el ejercicio de la jefatura o dirección de todo el personal, así como la presidencia de los órganos de representación que inciden en la trayectoria general del centro. A esta función de máxima dirección se suman las obligaciones que le corresponden como miembro de los mencionados órganos y como responsable del cumplimiento de los acuerdos que se tomen.

Las tareas o funciones que debe desempeñar todo Director como Gerente educativo, de la organización escolar a su cargo están regidas por un basamento legal, conformado por leyes, reglamentos, disposiciones o normativos que se dictan a este respecto.

El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1986) respecto al Directores, establece en el Capítulo II, lo siguiente:

Artículo 69:

> **El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y**

disciplinas dictadas por el Ministerio de Educación, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Por lo expresado en el artículo anterior, el Director educacional es la máxima autoridad del plantel donde se desempeña, por lo tanto debe cumplir y hacer cumplir a todo su personal las normativas legales, decretos, leyes y resoluciones que rigen el sistema educativo, además señalar los lineamientos técnicos – docentes y administrativos que emana el Ministerio de Educación para que sean llevados a cabo en la institución y lograr la eficacia de la misma.

En el mismo orden de idea el Normativo de Educación Básica, (1985); cita:

> **El Director de un plantel de Educación Básica por sí solo no puede asumir la responsabilidad total de la conducción. Sin embargo la figura del Director sigue siendo de primer orden dentro de la organización. El Director no sólo cumple funciones Técnico – Docentes, sino que es a la vez gerente administrativo del sistema educativo del plantel y gerente social de la comunidad local. El Director de una escuela básica debe ser un profesional de la docencia altamente calificado, un administrador de la organización educativa bajo su responsabilidad y un experto en relaciones públicas.**

En este sentido, la integración de actividades que enuncia el Normativo de Educación Básica son inminentes del Administrador Educacional, el Director, esta integración debe reflejarse en el ordenamiento de todos los elementos de la gerencia, con un objetivo común que guíe a la

organización al éxito y al aprovechamiento o construcción de la autonomía que le permitirá llegar a ser una organización eficaz.

En este mismo orden de ideas, Melinkoff (1979); expresa que existen funciones que por su naturaleza, resultan imprescindibles, el Director como gerente no escapa de ellas.

Para Munich y García (1985), estas funciones a saber son: a.- Planeación; b.- Organización; d.- Coordinación y e.- Control.

A este respecto el Normativo de Educación Básica (1985), plantea que la organización adecuada de los recursos y las técnicas a emplear para que el proceso educativo se desarrolle acertadamente requiere el cumplimiento de esas funciones básicas y las define de la siguiente manera:

La Planificación: supone actividades como el diagnóstico de la situación y la formulación de políticas, programas, objetivos, metas y estrategias.

La Organización: en la Educación Básica, el proceso de organización debe reflejarse en las siguientes actividades: agrupación ordenada de todos los elementos curriculares del nivel alrededor del centro de dirección y decisión de la administración del sistema, establecimiento del nivel de responsabilidad, del tipo de relaciones, de los sistemas de información y comunicación y del cuerpo de normas y procedimientos necesarios para que la organización pueda funcionar.

La Dirección: le corresponde la tarea de poner en funcionamiento el aparato administrativo cuya estructura ha sido integrada a través de la organización.

Para Owens (1976), los administradores escolares se ocupan casi exclusivamente de sus responsabilidades administrativas en detrimento de su eficacia como lideres.

Administrar hoy en día una escuela es un trabajo importante y las tareas administrativas siempre en aumento, que hay que llevar a cabo no pueden considerarse como meras trivialidades. Sin embargo un Director eficaz y eficiente es aquel que cumple con todas esas actividades sin olvidar su función de líder en el centro educativo que dirige.

Una buena dirección se identifica con los principios de la gerencia moderna entre los cuales se destacan: eficiencia, toma de decisiones, coordinación e integración. Para aplicar estos principios es necesario utilizar una estrategia que incluya: a.- Establecer objetivos; b.- Estructurar la organización; c.- Estructurar los medios; d.- Establecer el cuerpo de normas y de responsabilidades; e.- Fijar metas y f.- Organizar un sistema adecuado de información.

La Coordinación: a través de la coordinación se logra un equilibrio entre la planificación, la organización, la dirección, la supervisión y la evaluación.

La coordinación busca la integración de estas funciones y la sincronización de sus actividades. Con ella se evita la dispersión de los elementos, la duplicación de esfuerzos, el paralelismo de funciones, el gasto innecesario de recursos, la anarquía en los niveles de decisión y en general trata de asegurar el éxito de la administración educativa.

Control: esta función permite monitorear constantemente los planes, para cerciorarse de que estén aplicando debidamente y si no aplicar los correctivos pertinentes para el logro de una administración educativa eficaz.

El Normativo de Educación Básica (1985); establece que el administrador de la educación (el Director) deberá aplicar a sus funciones un enfoque que le permita: a.- Seleccionar e identificar necesidades prioritarias para incrementar la eficiencia y la eficacia del proceso productivo; b.- Seleccionar alternativas e implantar estrategias de solución a los problemas educativos nacionales, regionales y locales; c.- Estudiar el fenómeno educativo como interrelación de los aspectos políticos, económicos, culturales e históricos; d.- Seleccionar y programar actividades en función del diagnóstico de necesidades de la institución, de la comunidad y de los educandos; e.- Aplicar conocimientos y habilidades básicas en Administración Educacional, para participar en la organización y funcionamiento de las instituciones; f.- Controlar el desarrollo y cumplimiento de planes y programas y aplicar instrumentos legales relacionados con su función de administrador y g.- Utilizar la evaluación y la autoevaluación como

procesos básicos para la toma de decisiones en relación al diseño, instrumentos y ejecución del currículo.

En este mismo orden; el Manual del Director (1967), señala, con respecto a las tareas que en concordancia con las funciones administrativas inherentes a su cargo, le competen al Director como Gerente escolar, destaca las siguientes: a.- De asesoramiento: ayuda técnica, profesional y personal a todos los elementos del proceso administrativo y curricular; b.- De orientación : informar y ayudar a los docentes, alumnos, padres y representantes, en todas las acciones de mejoramiento del proceso educativo; c.- De promoción: participar en la generación de cambios técnicos, científicos y sociales que involucren el mejoramiento de la acción educativa; d.- De coordinación: organizar los equipos de trabajo, jerarquizar y distribuir el trabajo en concordancia con los intereses, necesidades y capacidades personales, incentivar la cooperación al trabajo; e.- De evaluación: organización de los elementos técnicos, materiales y humanos que permitan determinar la calidad de los productos de la educación en términos de tipo y de porcentaje de logros alcanzados en la implementación y desarrollo del proceso; f.- De supervisión: seguimiento de la ejecución de las actividades técnico – docentes, partiendo de la comparación de lo programado con lo ejecutado, los resultados esperados y lo logrado, intervención para orientar, asesorar y corregir la ejecución de acuerdo a las innovaciones producidas cotidianamente.

Proyecto Pedagógico de Plantel

Se denominan Proyecto Pedagógico de Plantel por que pertenecen al plantel que los elabora y los ejecuta, no puede ser ejecutado en otro plantel , debido a que para su elaboración se consideran las características de los actores que intervienen en la ejecución, poseen elementos comunes, presentan particularidades propias de cada plantel.

Cada institución escolar es una organización con características propias, necesidades individuales que la diferencian de las demás instituciones, por ello las instituciones que trabajan para el logro de la eficacia deben involucrarse en el desarrollo de su Proyecto Pedagógico de Plantel.

El Proyecto Pedagógico de Plantel, es la expresión de fines y objetivos de la escuela e incluye las acciones a realizar cada uno de los actores escolares.

López y Herrera (1996), plantean que un Proyecto Pedagógico de Plantel es un plan de acción combinado con principios pedagógicos explícitos, que busca mejorar la formación impartida a los alumnos y el funcionamiento interno del plantel.

El Proyecto Pedagógico de Plantel se elabora de manera autónoma por los actores de cada plantel, considerando por supuesto las características socio-culturales de los alumnos a los que atiende, así como

también considerando las características de la comunidad en la que se encuentra el plantel y lo más determinante las intenciones pedagógicas de todos los actores que se encuentran involucrados en la práctica escolar.

El Proyecto Pedagógico de Plantel es un instrumento de conducción de la educación, su ambición es lograr un máximo de coherencia:

- Dentro del plantel entre los diferentes actores a través de una gestión de respeto de sus identidades y sus valores.
- Entre el plantel y su entorno por medio de la asociación civil, la municipalidad, las asociaciones de vecinos y otras organizaciones sociales y económicas.
- Entre los niveles local, regional, y nacional entre planteles, por medio de la definición de objetivos comunes a todos, cada uno innovando, inventando haciendo uso de sus recursos.

Según López (1993) en términos de los procesos educativos, los Proyectos Pedagógicos de Plantel pueden generar procesos participativos y de aprendizaje individual y colectivo entre quienes se constituyen en equipos para la elaboración y ejecución de los mismos.

Principios Básicos

Para Herrera (1993) toda escuela que comienza a elaborar y a pones en marcha su Proyecto Pedagógico de Plantel tiene claridad en los siguientes principios:

- Todos los niños son educables independientemente de su condición económica.
- La pobreza no impide el éxito escolar pues desarrollan en los niños el dominio de determinadas competencia y habilidades comunicativas y de razonamiento lógico y verbal.
- La escuela promueve la diversidad pedagógica no se limita a clases magistrales, incorpora trabajo en equipos actividades de investigación guiadas por el docente en el aula.
- Mejor aprovechamiento del tiempo con una planificación y preparación de actividades bien determinadas para cada actividad.
- Los docentes se actualizan en el aula, la formación se realiza a partir de las necesidades detectadas en el diagnóstico de la institución.
- Selección del material didáctico más idóneo, se realiza una búsqueda minuciosa de los recursos que permitirán mayor resultado en el proceso de aprendizaje.

- Organizarse de otra manera, ya los docentes no trabajan ni planifican aisladamente lo realizan partiendo de las necesidades detectadas en el plantel.
- La responsabilidad del aprendizaje del niño es de la escuela, esto depende de los esfuerzos de su saber- hacer.

Toma de Decisión y Autonomía

El plantel funciona como un ente autónomo, responsable de la formación de los alumnos que atiende.

La definición de líneas de acción implican una profunda reflexión acerca de la práctica desarrolla y las decisiones tomadas, implica el compromiso y el involucrarse en la planificación y ejecución del proyecto, la decisión no puede ser tomada a nivel macro por el directo ni por ningún docente de manera arbitraria y unilateral.

La misma es el resultado del consenso de todos actores involucrados en el mismo.

López y Herrera (1993) señalan que las tomas de decisión en los planteles donde se desarrollan los Proyectos Pedagógicos de Plantel deben ser abordadas en un clima organizacional democrático donde se escuchen a todos los actores escolares, incluyendo los factores externos de la comunidad.

Comunicación en el Plantel

La caracterización de las Tomas de Decisiones, inmersas en un clima democrático conlleva a una comunicación efectiva y eficaz, que permita escuchar las inquietudes y necesidades de todos los actores involucrados en el desarrollo del proyecto.

Todos los actores son informados de las decisiones y lineamientos a seguir para la planificación y ejecución del proyecto.

Imposible que la comunicación no fluya en un plantel donde todos los actores tienen que manifestar sus inquietudes y necesidades para el logro efectivo del Proyecto Pedagógico de Plantel.

Herrera (1993) señala que la comunicación en las escuelas eficaces es lineal, vertical y horizontal, es la única forma de involucrar y comprometer a todos los actores, se sienten tomados en cuenta cuando se les comunica los pasos a seguir y los lineamientos establecidos.

El Proyecto Pedagógico de Plantel es producto del trabajo colectivo de los actores del medio escolar. El trabajo en equipo es fundamental para que el proyecto tenga continuidad en el tiempo y pueda lograr sus finalidades, pues cada actor debe sentir el proyecto como propio.

Para realizar un trabajo en equipo eficiente y lograr la apropiación del proyecto por parte de todos los actores involucrados en la realización del

proyecto, es importante fortalecer los nexos de comunicación dentro del plantel.

El Proyecto Pedagógico de Plantel abre la posibilidad a los docentes de tener un espacio de reuniones, de tiempo compartido, donde mantener un intercambio constante acerca de sus experiencias, pero también acerca de sus dudas.

La comunicación es, entonces, otra de las claves del éxito de un Proyecto Pedagógico de Plantel. La comunicación asegura la realización de un buen diagnóstico inicial de la institución, su puesta en marcha y la evaluación de los logros alcanzados.

El Proyecto Pedagógico de Plantel es un proyecto de comunicación, de implicación personal y de trabajo en equipo.

Expectativas de los Actores Escolares

En líneas generales se puede decir, que los actores escolares esperan éxito en el proceso de enseñanza – aprendizaje que desarrollan.

López y Herrera (1993) señalan que las expectativas pueden agruparse de la siguiente manera, con un sólo objetivo hacer la educación más eficaz.

- Mas y mejor orientaciones pedagógicas
- Asesoramiento efectivo en la planificación de las actividades del aula

- Asesoría en la elaboración de mejores materiales de apoyo para los alumnos.
- Cumplimiento en su totalidad de los objetivos planificados
- Seguimiento a los alumnos con mayores dificultades.
- Disminuir el índice de aplazados, rezagados y repitientes
- Estimulo al trabajo del docente y de todos los actores escolares
- Mejor calidad de la educación que imparten.

Funciones del Director

López Ordóñez (1997) plantea que las funciones del Director se relacionan con la planificación, organización, administración de personal, dirección y control de las escuelas, por ende son los que supervisan a los docentes de manera nata, además son los representantes legales de sus planteles ante las autoridades competentes.

Es clásico observar a Directores de escuelas saturados de actividades “problemas administrativos” que deben resolver, actividades que les exigen dedicar un tiempo excesivo, es lo que denominan “papeleos administrativos” exigidos por las autoridades educativas regionales o nacionales.

Es importante destacar que los Directores de las Escuelas Básicas de hoy se ven inmersos en un cúmulo de actividades que realizar que no aparecen en los manuales que especifican sus funciones entre ellas se encuentran: planificación de horario, preparar formularios y formatos oficiales, transmitir información acerca de cursos, repara calendarios de actividades especiales y de los consejos de docentes.

Para López y Herrera (1996) los Directores deben fungir como obreros y mensajeros, encargarse del mantenimiento y de asistir permanentemente a reuniones fuera del plantel.

López y Herrera (1996), señalan que dentro de las nuevas responsabilidades que le tocará asumir al director desde el mismo momento en que visualiza una escuela eficaz, esta la de ser promotor de las acciones que realizará cada uno de los actores escolares involucrados, propiciar la participación activa de la mayor cantidad posible de las personasen el desarrollo del proyecto plantel, elemento considerado como clave para el logro de una escuela eficaz, fomentar el trabajo grupal, actuar con discreción, escuchando y opinando oportunamente para lograr incentivar para la acción, saber impulsar sin imponer y sugerir sin limitar, esto con el objeto de llevar a cabo su gestión sin conflictos, animar los consejos docentes cumpliendo un rol de mediador y desarrollando estrategias que faciliten el dialogo, además de ceder una parte de su poder a la colectividad escolar.

En este mismo orden de ideas, los autores ubican las funciones del director eficaz en cinco dimensiones:

Pedagogo: orientando las prioridades del plantel para desarrollar su proyecto pedagógico de plantel, suministrando orientaciones pedagógicas y técnicas en la planificación de las actividades de aula, ayudando a los docentes a mejorar su pedagogía, supervisando las actividades de aula y el cumplimiento de los objetivos y por supuesto estimulando a el trabajo de los docentes.

Formador: proporcionando talleres y cursos solicitados por los docentes, siempre en función del tema que se decida desarrollar dentro del proyecto pedagógico de plantel, además de supervisar y realizar acompañamientos formativos en el aula, siempre con la visión de motivar al docente.

Organizador: organizando los equipos de trabajo, reasignando nuevas funciones a los actores escolares y estableciendo vínculos con la comunidad que faciliten la eficacia deseada.

Responsabilizador: es el encargado de generar un clima de exigencia en el plantel, para ello, asigna responsabilidades a cada docente de acuerdo con las acciones que se emprenderán en el marco del proyecto de la escuela, siendo el primero que llega y el último que se va , se encarga de que el tiempo se aproveche al máximo en pro del aprendizaje de los niños.

Evaluador: realizando evaluaciones colectivas sobre la marcha de toda la institución para corregir rumbos y reelaborar el proyecto pedagógico del plantel, si fuese necesario.

Definición de Términos Básicos

Con el propósito de facilitar el manejo y comprensión de los conceptos que se emiten en el desarrollo de la investigación, se definen operacionalmente los términos básicos utilizados en la misma.

Administración Escolar

Acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación.

Escuelas Eficaces

Aquellas capaces de propiciar en alumnos de baja extracción social, la apropiación y producción de competencias y saberes académicos.

Subordinado

Persona que se encuentra sujeta o bajo el control de otra.

Visión

Meta que atrae. Condición que es mejor de lo que ahora existe.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología de investigación que se empleó para abordar el problema planteado, tal como se muestra a continuación.

Tipo de Investigación

El estudio se efectuó durante los meses de Julio de 1994 a Abril de 1995, con la finalidad de indagar acerca de los tipos de liderazgos que ejercen los Directores de las Escuelas Eficaces seleccionadas.

La investigación estuvo concebida dentro de la modalidad de Investigación de Campo, ese tipo de investigación permite el análisis sistemático de los problemas, con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores.

En la investigación de campo los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad. Esto conlleva a que la investigación se realizó a partir de datos originales o primarios.

Para efecto de esta investigación los datos fueron recogidos en cuatro escuela caracterizadas como eficaces, ellas fueron: Colegio Enrique de

Ossó, Unidad Educativa Ramón Isidro Montes, Colegio Jesús Maestro y el Colegio La Rinconada.

El carácter de la presente investigación de campo es el descriptivo, el carácter descriptivo esta dado por la descripción de los estilos de gerencia desarrollada por cada uno de los cuatro Directores de las escuelas eficaces seleccionadas.

Se seleccionó el Método cualitativo, este permite el estudio de la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales.

Los criterios de validación utilizados para conferir confiabilidad a la información recopilada estuvieron representados por el cruce de diferentes técnicas de recolección de la información.

Los datos fueron recogidos con la utilización de tres técnicas a saber, la observación, la entrevista y el cuestionario.

Con la triangulación de estas tres técnicas se buscó acceder a la realidad a partir de la perspectiva de los diferentes actores presentes en la investigación.

A través de la Observación se consideró el punto de vista del investigador, pues recaba la información desde su óptica, las situaciones que se presentan en el marco del estudio realizado.

A través de la Entrevista se obtuvo el punto de vista del sujeto en estudio o investigado, en este caso los directivos y docentes de las escuelas estudiadas.

A través del Cuestionario se accedió a una información más in extenso.

Una vez recabada la información a través de las tres técnicas se organizó la información en un conjunto coherente, para proceder posteriormente a su análisis.

Sujetos de Estudio

El presente estudio se llevó a cabo en las cuatro Escuelas Eficaces previamente seleccionadas.

Las escuelas están ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas y son las siguientes:

1. Colegio Enrique de Ossó
2. Colegio Jesús Maestro
3. Colegio La Rinconada
4. Unidad Educativa Nacional Ramón Isidro Montes.

Entre los actores de las instituciones escolares estudiadas se encontraban los Directores y los Docentes.

Se tomó la población completa de los directivos, por el reducido tamaño de la misma, cuatro directores.

De la población total de los docentes de los cuatro planteles de seleccionó una muestra al azar de cincuenta y cuatro docentes.

Población Directivos

SUJETO DE ESTUDIO	CANTIDAD
DIRECTIVOS	**4**
TOTAL	**4**

Fuente: La Autora

Población Docente

SUJETOS DE ESTUDIO	CANTIDAD
Colegio Enrique Ossó	**26**
Colegio La Rinconada	**34**
Colegio Jesús Maestro	**20**
UEN Ramón Isidro Montes	**34**
Total	**114**

Fuente: La Autora

Muestra Directivos

SUJETO DE ESTUDIO	CANTIDAD
DIRECTIVOS	**4**
TOTAL	**4**

Fuente: La Autora

Muestra Docente

SUJETOS DE ESTUDIO	CANTIDAD
Colegio Enrique Ossó	**12**
Colegio La Rinconada	**17**
Colegio Jesús Maestro	**14**
UEN Ramón Isidro Montes	**19**
Total	**62**

Fuente: La Autora

Recolección de Datos

La recolección de la información se realizó a través de la triangulación de los métodos Observación etnográfica-Entrevista-Cuestionario.

La Observación Etnográfica es aquella que requiere atención voluntaria, selectiva, orientada por un proceso Terminal, no se trata sólo de mirar, sino de buscar. Es preciso conocer lo que realmente está sucediendo. Es una estrategia de investigación que privilegia el acceso del investigador a la práctica concreta de los actores sociales.

Entre las actividades realizadas en el marco de la Observación Etnográfica se desarrolló responder a las preguntas: Quién? Qué? Dónde? Cuándo? Cómo? Y Por qué? Alguien hizo algo.

Este conjunto de interrogantes centró la actividad de observar, en la ubicación de los datos más significativos que se requerían para la investigación.

Se observaron eventos especiales tales como: Consejos de Docentes, Consejos Directivos.

Se realizaron las anotaciones de campo, las cuales fueron abreviadas y esquemáticas, en el momento de la recolección, posteriormente se detallaron y ampliaron con las grabaciones realizadas, el mismo día de los hechos para no perder la capacidad de información. La grabación fue de un amplio comentario de los sucesos que se observaban.

Estas anotaciones concreta y situacionales fueron testimonio real de la objetividad y honestidad de la investigación.

Para el presente estudio se retomó la Entrevista diseñada por el Centro de Investigaciones Educativas y Culturales para el estudio de las Escuelas Eficaces.

Se trató de una entrevista semi-estructurada que contó con dieciséis ítems con la información necesaria relacionada con las variables de la presente investigación.

La Entrevista semi-estructurada aportó elementos que permitieron determinar a través de los directivos, el estilo de liderazgo que ejercen en la institución y contrastar esos datos con los aportados por los Docentes.

Para la aplicación de la Entrevista semi-estructurada se siguieron los aspectos sugeridos por Martínez (1989)

- Se tomaron datos personales
- Fue una entrevista no directa
- La actitud del entrevistador fue la de un oyente benévolo, receptivo y sensible.
- Mas que formular preguntas, el entrevistador incentivó al entrevistado y propició que se expresara en el marco de su experiencia vivencial
- Los factores a indagar en la entrevista sirvieron de guía para no extraviar el norte de la misma, el orden y el contenido no variaron.

- Se permitió al entrevistado abordar el tema como lo deseó, no se discutió su opinión o puntos de vista, no se mostró sorpresa o desaprobación, pero si interés por lo que dijo o narró.
- No se interrumpió, se dejó que agotara la información mental. Las preguntas directas suelen conducir a respuestas superficiales y estereotipadas
- Con prudencia y sin presión se le invitó a que manifestara si tenía algo más que aportar o profundizar.

Se aplicó un total de cuatro entrevistas, exclusivamente a los Directores de los planteles en estudio.

Con respecto al Cuestionario se aplicó el diseñado conjuntamente con el Centro de Investigaciones Culturales y Educativas, para el programa antes mencionado. Con un total de sesenta y dos cuestionarios aplicados a docentes seleccionados al azar.

Variables

Las categorías para vaciar la información acerca de los tipos de liderazgos utilizados por los Directores de las Escuelas Eficaces fueron los siguientes:

a.- Funciones de la Dirección: En el trabajo de aula, en aspectos administrativos, técnicos

b.- La existencia o no de un Proyecto Plantel que oriente las acciones escolares

c.- Toma de Decisiones en el Plantel: Existencia de espacios para iniciativas individuales.

d.- Ejercicio de la Autoridad:

e.- Comunicación en el plantel: Director – Docente, Docente – Director.

f.- Expectativas de los actores escolares.

Análisis de Datos

Las tres fuentes de recolección de la información fueron cruzadas (Observación Etnográfica – Entrevista – Cuestionario).

La información, resultado de este cruce, fue clasificada según las variables que se deseaban estudiar (Funciones de la Dirección, Existencia de Proyecto Plantel, Toma de Decisiones, Ejercicio de Autoridad, Comunicación en el Plantel, Expectativas de los Actores Escolares).

Luego de analizar y reflexionar sobre este corpus se procedió a establecer relaciones entre los diferentes aspectos identificados para producir conclusiones sobre los tipos de liderazgos en las instituciones estudiadas.

Finalmente, se establecieron comparaciones entre los liderazgos identificados y se confrontó lo encontrado con las teorías especializadas sobre el tema.

RESULTADOS OBTENIDOS

Liderazgo en la Unidad Educativa Colegio “Enrique de Ossó”

Características Generales del Plantel

La Unidad Educativa Colegio Enrique de Ossó fue fundada en el año 1963, es un plantel privado perteneciente a Fe y Alegría, percibe subvención de la Asociación Venezolana de Educación Católica y está dirigido por religiosas pertenecientes a la Compañía Santa Teresa de Jesús.

La institución se encuentra ubicada en una zona marginal de Distrito Federal denominada Artigas.

En el plantel funciona desde preescolar hasta la tercera etapa de la Educación Básica.

Las etapas consideradas para la realización de la investigación fueron la primera y segunda etapa. Estas dos etapas constan de doce secciones, seis en cada turno en las cuales se atiende a una población de 538 alumnos.

Descripción Particular

La visita a este plantel se realizó a partir del 10 de Junio de 1994.

La visita para ese día se concretó para la observación del Consejo de Docentes a realizarse a las 11:00 a.m.

La llegada a la institución a las 10:30 a.m. permitió observar la forma en que los alumnos salían del plantel hacia sus hogares.

Se observó las orientaciones que impartía la Directora para salir ordenadamente del plante. Los alumnos atienden en completo orden.

Los alumnos prestan atención a los sonidos producidos por la Directora con una campanita.

Durante la reunión estaban presentes nueve docentes y dos miembros del personal directivo.

La reunión fue iniciada por la Directora retomando lo tratado en la reunión anterior.

Una de las docentes justificó ante la Directora su inasistencia a la reunión anterior, la misma fue aceptada por esta última.

Durante la reunión se planificaron dos actividades con la participación activa de todos los asistentes.

La Directora retomó la palabra tratando el punto del Festival Fe y Alegría, hizo manifiesta su satisfacción por la asistencia masiva de los docentes a pesar de la lluvia.

Una de las actividades que se planificaron en el consejo fue la del Domingo Familiar. La Directora señaló a varias docentes como las encargadas de los juegos que se realizarían en la parte superior del colegio.

La Directora preguntó al resto de las docentes en que actividad les gustaría trabajar. Se pudo observar que a pesar de haber nombrado las docentes que se encargarían de los juegos, preguntó democráticamente si tenían alguna pregunta o inquietud.

La Directora pidió seguridad y puntualidad en su asistencia a la actividad.

Una docente sugirió que se debería asignar a un docente por etapa para cada actividad. La propuesta fue aceptada por todos los asistentes.

Es importante destacar que para el desarrollo del Consejo de Docentes no se nombró director de debate, evidenciándose el respeto por el otro durante las intervenciones.

La Directora instó a los docentes a motivar a los alumnos para la asistencia al Domingo Familiar y a la vez recordarles que se necesitaba material para el bazar.

Otra de las actividades desarrolladas durante el consejo fue la preparación de las Olimpiadas de Matemáticas, la Directora preguntó si alguna docente tenía la posibilidad de estar presente en la actividad en representación del plantel, procedió a explicarle las funciones que tenían que cumplir en la actividad.

Las docentes expresaban conformidad y satisfacción en las responsabilidades aceptadas voluntariamente.

Se observó la distracción de dos docentes que conversaban en voz baja. La Directora retomó la palabra, las dos docentes se centraron en la reunión.

Se motivó a las docentes a la elaboración de carteleras alusivas a la Olimpiadas.

Por razones desconocidas la Directora se ausentó del consejo quedando a cargo de la Subdirectora.

Se observó que los docentes informan su retiro anticipado del consejo, quedando asentada la solicitud en el acta.

Al retomar el punto de lo académico la subdirectora señaló " Es preferible que dejemos de dar un objetivo y demos y reforcemos el que necesita el niño". "La idea no es llenar el programa, sino mas bien enseñar".

La subdirectora ejemplificó sus experiencias como docente en cuanto a metodología utilizada para el desarrollo de algunos objetivos.

Durante el desarrollo del consejo los actores escolares presentes demostraron respeto e interés por la actividad, las sugerencias pedagógicas realizadas estaban cargadas de calidad.

Se pudo evidenciar que el delegar responsabilidades no disminuye la autoridad de la dirección.

Los Docentes son motivados a través de apoyo pedagógico.

Los docentes no mostraron inquietud por la hora, su interés estaba centrado en las estrategias metodológicas brindadas por la subdirectora y otras docentes.

Otros actores escolares presentes que realizaron sugerencias y que fueron aceptadas fue la bibliotecaria y la profesora de talleres..

La culminación del Consejo fue a la hora señalada. No se observó dispersión por parte de los asistentes.

Variable Nº 1

Funciones de la Dirección

Se pudo determinar que la dirección es la responsables de la coordinación de las actividades académicas y extra cátedras que se efectúan en la institución.

El hecho de estar coordinadas no implica la realización absoluta de todas las actividades por la misma, las actividades son compartidas o delegadas con la coordinadora del nivel respectivo.

La coordinadora baja los lineamientos demandados por la dirección para ser discutidos con los docentes de los distintos niveles.

Para ciertas actividades se nombran comisiones, aceptando sugerencias para la integración o no a las mismas.

El personal directivo cumple funciones administrativas, legales, de apoyo y seguimiento al trabajo escolar, función realizada por las

coordinadoras, quienes se reúnen semanalmente con el objeto de evaluar y compartir las experiencias docentes, se realizan sugerencias mas no imposiciones.

Según las docentes, las funciones de apoyo pedagógico al docente constituyen una de las diferencias básicas de las Escuelas de Fe y Alegría con las escuelas oficiales.

Las funciones de coordinación de nivel son percibidas por las docentes como un apoyo a su labor y no una supervisión a la misma.

El personal directivo enumera entre sus funciones las administrativas, las legales de representación, la evaluación del proceso educativo, el apoyo pedagógico a los docentes, el apoyo a la planificación de los objetivos a ser desarrollados semanalmente, la articulación de las actividades académicas a desarrollar con el proyecto educativo del plantel, entre otras.

Las reuniones de las coordinadoras con los docentes sirven de retroalimentación a la labor docente y siempre en la búsqueda de la calidad de la enseñanza.

Variable Nº 2

Proyecto Plantel

Todo lo que se planifica y proyecta en la institución está en concordancia con el Proyecto Pastoral Nacional: El Magisterio de la Iglesia y la Declaración de los Derechos Humanos

Por ser un colegio subvencionado por la AVEC , se rige por los lineamientos de esta asociación.

Posproyectos son explícitos pues están por escrito.

Los docentes que ingresan a la institución reciben una inducción por parte de la coordinadora del nivel respectivo, se les da a conocer el reglamento interno de la organización teresiana y Fe y Alegría, y los lineamientos, para la elaboración o participación, en el Proyecto Pedagógico de Plantel.

El docente de Fe y Alegría educa para los pobres desde una educación de calidad. Dan importancia al aspecto formativo, religioso en el aula, buscan la formación de un hombre crítico, partiendo de la realidad social del alumno.

Entre los valores de la institución se pudieron observar la solidaridad, reflexión, compromiso, amor fraterno, respeto por la vida, la naturaleza y cooperación.

La Directora tiene planteada como meta la autogestión, con la participación del alumnado, docentes, padres, es decir con el compromiso de todos los actores escolares, más que un proyecto es una expectativa de todos.

Para la Directora, la escuela se diferencia de las demás, en el valor a la verdad y a los principios pedagógicos de calidad.

Variable Nº 3

Toma de Decisiones

Las decisiones son tomadas en consejo directivo y bajada a los docentes a través de las coordinadoras para ser consideradas y realizar los aportes que puedan ser incluidos, estas reuniones se efectúan semanalmente para tal fin.

La inherencia de la dirección en las actividades realizadas en el aula radica en el brindar asesoramiento pedagógico para el mejor desarrollo de los objetivos planificados, siempre y cuando sea necesario, son sugerencias no imposiciones.

Las planificaciones de los docentes esta orientada, asesorada por la dirección del plantel, para la seguridad de la calidad de la enseñanza que se imparte, así mismo, orienta las planificaciones extra cátedras, la marcha general del colegio, es importante destacar que tales orientaciones o sugerencias no resta autonomía al docente en el aula.

El carácter democrático observado por el personal en especial el directivo, conlleva al respeto de las iniciativas de los docentes, realizan las sugerencias en los casos que lo ameriten.

La dirección apoya los planteamientos y sugerencias de calidad realizada por los docentes en las reuniones semanales, en ocasiones la

dirección ha bajado lineamientos cuyo origen o iniciativa fue tarida a la reunión de los docentes con sus respectivas coordinadoras.

Es importante destacar que algunos lineamientos, como por ejemplo los bajados por la AVEC, son para ser cumplidos y no discutidos, estos nunca han interferido en el desarrollo del Proyecto Pedagógico de Plantel pues el mismo es producto de las necesidades del plantel y no de los lineamientos de la AVEC.

Variable Nº 4

Ejercicio de la Autoridad.

En el desarrollo de los consejos docentes y otras actividades se pudo determinar que la Dirección ejerce la autoridad de una manera fuerte y flexible. Cuando las comisiones son designadas no se discuten.

Se observó un liderazgo fuerte en algunos caso, sobre todo en las temas administrativos, ejemplo de ello es el descuento por inasistencia injustificadas, así mismo informaron que las mismas son escasas, los docentes inasisten al plantel solo en casos de verdadera necesidad.

Para los docentes la dirección ejerce una autoridad estricta pero flexible, no permite dejar hacer sin razones justificadas, esto disminuye la calidad de la autoridad de la dirección, consideran que dicha autoridad es

fuerte pero la ejercen con amabilidad, educación y respeto por los actores escolares involucrados en el cumplimiento de las normas.

Consideran optimo el clama organizacional del plantel. Las docentes no se sientes perseguidas ni presionadas.

Entre las funciones del plantel se pudieron determinar:

- Promotores de las acciones que realizaran los actores escolares.
- Motivadores de la participantes en el desarrollo del Proyecto Pedagógico de Plantel
- Fomentan el trabajo en equipo
- Gestionar los conflictos
- Ceder responsabilidades a otros actores escolares.
- Gestionar tramites ante la AVEC y el Ministerio de Educación
- Facilita el dialogo entre los diferentes actores

La directora se considera, y se pudo evidenciar, como una pedagoga, formadora organizadora responsable y evaluadora del proceso educativo del colegio.

Considera que esta integración de nuevas funciones las ha desarrollado o experimentado en conjunto con la puesta en práctica de Proyecto Pedagógico de Plantel.

Variable Nº 5

Comunicación Dirección – Docentes

La Dirección del plantel hace uso frecuente de los instrumentos y actos legales establecidos, tales como: los consejos de docentes, reunión de padres y representantes, pero también establece lazos de comunicación con los docentes que lo requieran sin tener que esperar la reunión semanal, así mismo establece contacto directo con los alumnos y los representantes pues consideran que es una manera efectiva de conocer sus necesidades de forma directa.

La comunicación es fluida, directa, se pudo observar empatía y apertura al cambio a través de los puentes comunicacionales.

La mayor evidencia de comunicación fluida es la consideración y aceptación de las sugerencias realizadas por los docentes en pro de la calidad de la educación.

La directora considera que el hecho de ejercer la autoridad fuerte y flexible trae consigo un sistema de comunicación apropiado para el logro de la eficacia y eficiencia del éxito escolar.

La dirección y los docentes consideran que la comunicación entre Dirección – Docentes y/o Docentes – Dirección es directa, efectiva y bidireccional, observándose oportunidad para establecer momentos de comunicación no solo establecidos en los lineamientos sino cuando los

actores escolares lo consideren necesario para el éxito de la labor desarrollada.

Variable Nº 6

Expectativas de los Actores Escolares

En cuanto a los docentes, las expectativas que mantienen hacia la dirección es la ente asesor y de estimulo para realizar la labor docente con eficacia

Considerando el elemento autoridad, comunicación, compromiso, y ética, los actores escolares en su mayoría esperan un colegio con las siguientes características, además consideran que muchas de ellas se han afianzado después del desarrollo del Proyecto Pedagógico de Plantel.

- un colegio con un personal directivo, docente y administrativo y obrero que trabaje con ética, responsable, preocupado por la problemática del plantel.
- Buenas relaciones entre los actores y para ello es necesario un sistema de comunicación efectivo y bidireccional
- Un colegio que imparta conocimientos pero que también forme un ciudadano integral, participativo, con normas y hábitos de trabajo.
- Un personal docente que vaya más allá de sus responsabilidades comprometido con el plantel.

- Un plantel que abra sus puertas a la comunidad, eso solo ha sido posible con la aplicabilidad del Proyecto Pedagógico de Plantel.

Formulación de Afirmaciones

A través del trabajo de campo en la Unidad Educativa Colegio "Enrique de Ossó" se pudo llegar a las siguientes afirmaciones:

- Existe cumplimiento en las normas para el ingreso y egreso a diario del alumnado del plantel.
- La comunicación entre los actores escolares involucrados en Proyecto Pedagógico de Plantel es fluida y bidireccional.
- Las normas establecidas por lineamientos de la AVEC o por consenso de los actores escolares son cumplidas.
- Las sugerencias son aceptadas de manera bidireccional sin considerarlas una intromisión en la autonomía de los involucrados en el proceso.
- Se observó un tipo de liderazgo fuerte y flexible, capaz de adaptar las normativas a la realidad geográfica del plantel, siempre conservando la calidad pedagógica.
- Todas las actividades, docentes, administrativas, pedagógicas, extra cátedras están orientadas por el Proyecto Pedagógico de Plantel.

- El equipo directivo en su función de formador elabora material didáctico – pedagógico cuando lo considera necesario o cuando es requerido por algún docente.
- Todos los actores escolares demuestran interés por las actividades de mejoramiento profesional.
- El equipo directivo desarrolla su función de agente motivador al cambio y al trabajo con excelencia y sentido democrático.
- La labor de asesoría por parte de la dirección es constante, no solo la asesora sino que realiza seguimiento y evaluación del proceso.
- Se cumplen los principios básicos de toda organización: Objetivo, autoridad, responsabilidad, reciprocidad, control, equilibrio y continuidad.

Liderazgo en la Unidad Educativa Nacional "Ramón Isidro Montes"

Características Generales del Plantel

La Unidad Educativa Nacional "Ramón Isidro Montes" fue fundada en el año de 1924, es un plantel oficial dependiente del ministerio de Educación y está dirigido por personal adscrito al ministerio antes señalado.

La institución se encuentra ubicada en Catia Distrito Federal.

En el plantel funciona primera y segunda etapa de Educación Básica, en dos turnos y en 24 secciones, con un total de 914 alumnos.

Descripción Particular

La visita a este plantel se realizó el día martes 14 de Julio de 1994.

La reunión fue pauta durante el Taller “Encuentro de Escuelas Eficaces” realizado en las instalaciones del Colegio Maria Rosa Molas.

El Director fue muy enfático en concretar que la hora del Consejo de Docentes sería a la 7:30 a.m.

La llega a la institución a las 6:50 a.m. permitió observar que la mayoría del personal ya esta presente en la institución, incluyendo el personal directivo en pleno y la mayoría de los docentes que asistieron al consejo pautado.

Se tuvo acceso a la carpeta de control de asistencia donde reposaban los últimos quince días de control, observándose que el primero en llegar a la institución es el Director del plantel.

El director manifestó que es el primero en llegar dado que considera que el ejemplo es la mejor manera de enseñar y de exigir cumplimiento en los demás actores escolares.

A las 7:30 a. m. , el Director invitó a los presentes a dirigirse a la biblioteca lugar donde se realizó el Consejo de Docentes.

Se observó la asistencia de 33 de los 34 docentes que integran el personal docente y el personal directivo en pleno.

El Consejo Docente se inició con la lectura del acta anterior que se efectuó en el turno de la tarde, es importante destacar que la realización del los Consejos Docentes se realizan en turnos alternos, constituyendo este elemento un acto de equidad.

Se observó gran interés y concentración del los actores escolares presentes en el consejo. Aprobada el acta anterior se dio inicio al consejo del día.

El Director dio inició al consejo anunciando la incorporación del plantel al grupo de las escuelas eficaces, y los instó a no desmayar "cada día tenemos que ser mejores, ahora el compromiso es mayor se que todos somos capaces y seguiremos demostrándolo" "Para hacer las cosas bien hay que realizarlas con cariño y dedicación" "Felicitaciones".

Entregó copia a cada docente del oficio de felicitaciones por parte del distrito por haber sido integrados al grupo de las escuelas eficaces.

Instó a los docentes a cumplir con los procedimientos administrativos de justificar las inasistencias de los contrario se procedería al descuento respectivo, así mismo aclaró que los casos son muy aislados y que dialogara con cada docente en privado.

Reiteradamente se observaron felicitaciones a los docentes que entregan los recaudos a tiempo, los que llegan a su hora de clases puntualmente a los que realizan o ponen en práctica actividades por iniciativa propia siempre en busca de la calidad de la enseñanza.

“Si existiera un bono por eficiencia esta escuela sería la pionera en ganárselos por que ustedes demuestran amos por su trabajo a pesar de que muchos viven fuera del área geográfica de la institución”

Se informó que la Comunidad educativa autorizó el pago del curso de mejoramiento a dos docentes de taller, esto por su destacada función en su desempeño.

Se pudo observar que en todas las actividades planificadas en el consejo se trabajó en base al tiempo de ejecución de cada actividad.

No se nombró director de debate, aun así se observó el respeto a las diferentes intervenciones realizadas.

El director señaló que el consejo directivo aprobó la propuesta de un docente unitario para una grupo de alumnos y promover ese grupo con ese mismo docente y otro grupo cambiarles el docente en cada año escolar y determinar que es más efectivo. Esto demostró participación activa y consideración de las sugerencias planteadas por los docentes.

En el consejo se estaba haciendo entrega de las asignaciones de años y secciones para el año escolar venidero, evidenciando esto una planificación eficiente y eficaz. Informó que la asignación anticipada obedecía a la necesidad de prepara las listas de útiles escolares a ser solicitados por el docente respectivo y hacerla llegar a los representantes al momento de la inscripción en el mes de julio. Para no perder tiempo en el mes de septiembre.

El director justificó la inasistencia de la única docente ausente informando que tenía cita médica.

Informó que para la celebración del 70 aniversario de la institución se realizarían reconocimientos a los docentes destacados, dijo “ La decisión va a ser difícil” se harán reconocimientos por años de servicio y eficiencia y se seleccionará el docente del año aniversario por separado del docente del año.

En la planificación de las actividades para la conmemoración de la semana aniversario se designaron comisiones con un responsable por cada comisión que rendirá cuentas de las actividades planificadas y desarrolladas.

Instó a los profesores de Educación Física a la planificación de actividades deportivas para la semana aniversario. Los Docentes de área informaron que ya estaban planificados y encargados de los uniformes y los cronogramas de actividades se encontraban en reproducción.

Durante el consejo se evidenció una comunicación directa entre los actores escolares asistentes.

El Director cerró el consejo diciendo “Cuando uno quiere puede”. “No habiendo más puntos que desarrollar o aportar se da por terminada la reunión.”

Variable Nº 1

Funciones de la Dirección

La Dirección considera que con la puesta en desarrollo del Proyecto Pedagógico de Plantel sus funciones ya no son solo administrativas ante el ente rector el Ministerio de Educación, considera que en la actualidad son promotores pedagógicos que no solo deben realizar sugerencia a los docentes para el desarrollo de las actividades en el aula, sino que deben realizar seguimientos y evaluar el rendimiento de esa apertura al cambio del docente asesorado.

Considera que es un promotor social pues debe trabajar en la incorporación de la comunidad al desarrollo del Proyecto Pedagógico de Plantel, pues este no es más que el reflejo de las necesidades de la institución y por lo tanto la comunidad debe incluirse o ganarse para el trabajo en pro del mismo.

Es un ente equilibrador de emociones, considera que es empatito y aborda las necesidades de sus docentes uno por uno, para la dirección no es un docente más, es un actor fundamental para el éxito de nuestro proyecto por lo tanto sus necesidades deben ser observadas y trabajadas cuidadosamente y con respeto ante todo.

La dirección realiza contactos para adquirir a través de donaciones, materiales pedagógicos requeridos por los docentes para su desempeño

efectivo, cuando la adquisición o elaboración escapa del docente y del trabajo de la dirección recurren a la comunidad observándose buenos resultados.

No consideran que son supervisados consideran las visitas de los coordinadores como asesorías que buscan el éxito del proyecto, las mismas son aceptadas con satisfacción, se realizan bajo un clima de armonía y respeto democrático.

Entre sus funciones esta representar al plantel ante las autoridades del ministerio respectivo, función que realiza con satisfacción pues en todas las evaluaciones que le han realizado las observaciones siempre han sido positivas, reconoce que ese no es un merito ganado solo por el es el grupo que me acompaña en el desarrollo del proceso educativo, ellos cumplen y yo logro entregar recaudos y cumplir a tiempo ante el Distrito Escolar, la Zona Educativa y El Ministerio de Educación, el merito es de todos sin ellos esto no sería posible.

Variable Nº 2

Proyecto Plantel

Todas las actividades, las académicas, las extra cátedra, deportivas, las de taller, las realizadas con la comunidad están estrechamente relacionadas con el Proyecto Pedagógico de Plantel.

Tanto la dirección como los docentes consideran que el éxito se debe a que las normas están claras y explícitas.

Una de las premisas del proyecto es la disciplina de los actores escolares, no solo de los alumnos, la limpieza del plantel y el comportamiento acorde con un plantel de calidad que es lo que siempre han querido ser y por lo que trabajan día a día.

Los docentes expresan que conocer las normas del reglamento interno los identifica con la institución.

Consideran todos los actores escolares que su proyecto se basa en la responsabilidad y la calidad.

Para los diferentes actores escolares la escuela es atípica, no se parece a ninguna otra, rompemos con lo común hasta el color de sus infraestructura se diferencia de los demás planteles oficiales. Tienen un record único en el Distrito Escolar de el cumplimiento de los 180 dias de clase por tres años consecutivos.

Para el Director el proyecto es de todos, surge de la necesidad expresada por los actores escolares y lo sienten como suyo, no fue impuesto surgió de sus diagnóstico de necesidades.

Variable Nº 3

Toma de Decisiones

Las decisiones son tomadas por el personal directivo y bajada a los docentes durante los consejos, en estos se realizan sugerencias que, en oportunidades, son aceptadas por los directivos.

Las normas o lineamientos administrativos emanados del Ministerio de Educación no se discuten se cumplen.

Se nombran comisiones para el cumplimiento o desarrollo de as actividades planificadas.

Cada docente es autónomo en el desarrollo de sus actividades en el aula.

La descentralización de las responsabilidades no impiden que el director supervise las actividades delegadas para constatar que se cumplan y no existan fallas.

Las responsabilidades administrativas ante alas autoridades de la Zona Educativa, el Distrito Escolar y el Ministerio de Educación no son delegadas son responsabilidad del Director.

Los docentes consideran que son tomados en cuenta para la Toma de Decisiones, la misma se observa a través de la designación de comisiones para el desarrollo de ciertas actividades.

Así mismo, señalan que sus sugerencias son escuchadas, discutidas y puesta en práctica, siempre que sus argumentos sean los adecuados al caso.

Los directivos pueden intervenir en las decisiones que permiten el desarrollo de las actividades en el aula, particularmente en aquellas que trasciendan el ámbito de la misma.

El Director es el asesor del Departamento de Evaluación, los responsables del departamento consideran que las asesorías son aceptadas y eficientes, pues han permitido el éxito en el desarrollo de sus responsabilidades.

Los docentes consideran que tienen autonomía en las decisiones que toman con respecto a sus grupos, en especial en la planificación. La dirección no interfiere en la planificación, sólo asesora a los docentes.

El Director considera que no es autónomo en las de decisiones concernientes a la escuela, los lineamientos generales son emanados por el Ministerio de Educación a través de los canales regulares, aún así ha construido espacios de autonomía.

Prueba de esto es que la escuela está pintada de un color diferente al establecido para todos los planteles oficiales del Ministerio de Educación.

Variable Nº 4

Ejercicio de la Autoridad

La autoridad es ejercida por la dirección del plantel, con un liderazgo fuerte, en la mayoría de los casos.

El uso de un liderazgo democrática, donde se busca el consenso de todos los actores escolares. Tal es el caso de tomar un día sábado y domingo y luego concederles dos días a la semana cuando ellos lo consideren que lo necesitan.

Se observa inflexibilidad en la entrega de recaudos administrativos, se emplea la comunicación para evitar llegar al caso de amonestaciones que lleguen al historial del docente. Los casos son escasos pero se han evidenciado.

El Director se muestra fuerte al no ceder el día lunes cuando los maestros trabajan un domingo con la Beca alimentaria, puede ser cualquier otro día.

Para los docentes el Director no es inflexible pero tampoco puede ser considerado laissez – faire, en ocasiones se muestra severo.

Lo consideran demasiado estricto con respecto al cumplimiento del horario y de sus responsabilidades.

El Director considera que entre sus funciones está la de velar por el cumplimiento de las normas establecidas, así como también:

- Ser asesor de las actividades a desarrollar
- Organizador
- Evaluador de los procesos
- Conciliador de los conflictos evidenciados en el plantel.
- Propulsor del proyecto de su escuela.
- Líder pedagógico
- Constructor de espacio de autonomía, dentro de las limitaciones establecidas por la ley, ya que es un plantel oficial.
- Incentivador del trabajo en equipo, considera que sin el trabajo en equipo el éxito y la eficacia no son posibles.

Variable Nº 5

Comunicación Dirección – Docentes

La comunicación observada en el Consejo de Docentes fue directa, fluida, cordial, respetuosa y abierta.

Se aceptan las sugerencias de los diferentes actores escolares, las mismas se discuten en grupo y considerada su aprobación en reuniones donde todos participan.

El equipo directivo es receptivo a las sugerencias de los docentes, se observó apertura a la comunicación por parte de los actores escolares involucrados.

El docente que requiera manifestar una sugerencia a la Dirección no tienen que esperar la realización de los consejos docentes, puede establecer lazos de comuniación a través de los diferentes coordinadores que sirven de enlace entre la dirección y los docentes, además el Director del plantel considera que no es un director de oficina, frecuentemente realiza rondas por los pasillos de la institución.

La dirección utiliza los procesos administrativos, establecidos por el Ministerio de Educación, para comunicarse con los docentes cuando los casos lo ameritan, por considerarse fuera del alcance a ser solucionado por la vía de la comunicación solamente verbal. Son escasos los casos.

Se comunica de manera informal con los docentes en los recesos o en cualquier otro lugar que la situación lo determine necesario.

Variable Nº 6

Expectativas de los Actores Escolares

Se evidenció que las expectativas de los actores escolares es bidireccional, es decir, la dirección hacia sus docentes, los docentes hacia la dirección, y estos hacia la comunidad en general.

Las expectativas de los diferentes actores escolares pueden describirse de la siguiente manera:

- Una esuela formadora de un ciudadano crítico, capaz de afrontar situaciones ante la sociedad.
- Un docente motivador.
- Una escuela que realice un seguimiento a los procesos.
- Vigilantes de los alumnos propensos a la deserción
- Luchadores por los alumnos repitientes
- Preocupados por los alumnos rezagados
- Luchadores por la eficacia y la obtención de alto rendimiento en las asignaturas de Lengua y Matemática, consideran que el razonamiento verbal y el matemático es el eslaboné más importante en el éxito académico.

La dirección tiene como expectativa que los docentes trabajen para la calidad en todos los aspectos, calidad, comprensión, tolerancia, respeto, cumplimiento, asistencia puntual y responsabilidad en todas las actividades realizadas. Consideran que todo esto se ha logra evidenciar a través de la puesta en práctica del Proyecto Pedagógico Plantel, pues este permite y estimula la inclusión de todos los actores escolares en el proceso educativo, pero ese involucra no se queda en el papel se ve reflejado en la acción y los logros evidenciados.

Formulación de Afirmaciones

De la observación realizada durante el consejo de docentes y las visitas realizadas a la institución se pudo establecer:

- Las normas establecidas son cumplidas por todos los actores escolares, pues son el resultado de las discusiones o toma de decisiones en grupo, por lo tanto consideran que no cumplirlas es quebrantar sus propias decisiones.
- Otras normativas son adaptadas a las necesidades de las institución sin quebrantar la legalidad de las mismas, pues son las emanadas por las autoridades competentes.
- Se aceptan sugerencias de directivos a docentes y de docentes a directivos, es decir, las sugerencias son bidireccionales.
- La dirección actúa como un asesor pedagógico.
- Se delegan funciones sin que esto implique la perdida de la autoridad.
- Se evidencia un liderazgo fuerte y flexible, capaz de realizar transformaciones relevantes.
- Se organizan talleres para la actualización de los docentes.
- Las labores de los docentes son monitoreadas con el fin de aplicar los correctivos necesarios para el logro de la eficacia.
- El Director planifica, organiza, dirige, coordina y controla las actividades de todos los actores escolares, con la colaboración de los

coordinadores, tal supervisión es atendida por los docentes de una manera receptiva pues la consideran adecuada y efectiva, no son imposiciones son sugerencias pertinentes.

- Se evidencia la presencia de un liderazgo transformacional.
- Los actores escolares se identifican con la institución, conocen sus fines particulares, y al ser tomados en cuenta para su aplicación las consideran como propias e inquebrantables, se convierten en sus propios supervisores del proceso.
- En ocasiones se ha observado que la presencia del Director no es indispensable para la realización de algunas actividades, como el acto cívico los lunes, la disciplina en los recesos, los docentes asumen el compromiso con el Proyecto Pedagógico de Plantel con y sin la presencia del Director, consideran que el PPP no es solo del Director es de todos por lo tanto debe desarrollarse con o sin su presencia, hecho este que evidencia un liderazgo efectivo, el liderazgo efectivo es aquel en el que los subordinados cumplen con sus actividades en ausencia del líder o gerente.
- Se cumplen los principios básicos de las organizaciones: objetivo, autoridad, responsabilidad, reciprocidad, control, equilibrio y continuidad.

Liderazgo en la Unidad Educativa Colegio “Jesús Maestro”

Características del Plantel

El Colegio Jesús Maestro es un plantel privado perteneciente a Fe y Alegría, percibe subvención de la Asociación Venezolana de Educación Católica, esta bajo la dirección de religiosas pertenecientes a la Congregación Discípulas de Jesús.

La institución se encuentra ubicada en una zona marginal de Petare, Municipio Sucre del Estado Miranda denominada José Félix Ribas, específicamente en la zona 10.

En el plantel funciona la primer y segunda etapa de Educación Básica, en dos turnos y en 18 secciones. Existen tres secciones por grado, con una matricula de 117 alumnos por grado, un total de 684 alumnos en ambos turnos.

Descripción Particular

La visita a este plantel se realizó el día jueves 04 de Mayo del presente año.

La observación del Consejo de docentes evidencia la asistencia total de los docentes a la reunión pautada para las 7:30 a.m.

El Colegio se encuentra en condiciones higiénicas favorables y de cuidado extremo.

En los espacios del Colegio funciona un dispensario que presta servicio a la comunidad en líneas generales la dotación para la labor que desempeña es optima.

Durante el desarrollo del Consejo de Docentes se evidenció que las docentes atienden las orientaciones de la directora quien es encargada de dirigir el consejo pautado.

Los docentes participan en el desarrollo del mismo con el respeto y cordialidad que caracteriza a las organizaciones de calidad.

La comunicación entre los actores es fluida y directa, es importante destacar que para la realización del Consejo de Docentes estaban invitados miembros de la comunidad por las decisiones que se tomarían en el mismo.

La hora de inicio y culminación de la reunión evidenció organización en las actividades planificadas.

Variable Nº 1

Funciones de la Dirección

A través de la triangulación de los instrumentos aplicados se pudo evidenciar que la Directora es la responsable de la realización eficaz y

efectiva de las actividades académicas y administrativas que se realizan en el Colegio.

Entre las actividades administrativas de la directora se encontró la del control de asistencia del personal que labora en el plantel.

La directora es la representante de la institución ante el Ministerio de Educación y la AVEC.

Asesora y realiza seguimiento al trabajo realizado por los docentes en el aula.

Pauta reuniones con los docentes para la realización de la planificación de las actividades académicas.

La dirección se aboca a la facilitación de material didáctico actualizado y de calidad que garantice la realización efectiva de los objetivos planificados.

Según los datos recabados a través del instrumento aplicado a los docentes estos manifestaron que la Directora:

- Revisa la planificación de todos los docentes.
- Participa en la solución de conflictos en el aula.
- Se aboca a satisfacer las necesidades de los docentes para el desarrollo eficaz de los objetivos planificados y desarrollados.
- Se relaciona con todos los alumnos, garantizan que se debe conocer el nombre de casi todos los niños, esto lo ha logrado por el trato directo con los alumnos de ambos turnos.

- Cumple con las funciones de una asesora académica.
- Estimula y ejemplifica a los docentes para el uso de estrategias de motivación en el aula.
- Al finalizar cada lapso se realizan reuniones para evaluar el desempeño y aplicar los correctivos que se consideren adecuados al caso y aplicarlos en el siguiente lapso.
- Unifica los consejos de docentes, reine ambos turnos con la finalidad de compartir no sólo los resultados de las responsabilidades académicas sino la aplicación de alguna estrategia de crecimiento personal.

La Directora considera que la actividad que más tiempo requiere pero lo vale es la preparación de material de calidad para el desarrollo de los objetivos de los docentes en el aula, cuando esto es requerido por los docentes en calidad de asesoramiento.

Las visitas a las aulas son determinadas por los resultados en las evaluaciones de los alumnos, considera que debe ser prioritaria en los casos en donde se evidencia una baja en el rendimiento académico.

En estas visitas, consideradas así tanto por docentes como la directora y las coordinadoras, se dan las sugerencias y se establecen los mecanismos de seguimiento.

Aborda los casos de indisciplina y cuando escapan de la solución dentro del plantel refiere a los organismos de la comunidad con los que

mantiene constante comunicación debido a las exigencias de la zona en la que se encuentra ubicada la institución.

Variable Nº 2

Proyecto Plantel

Los Proyectos son explícitos, se encuentran por escrito y son conocidos por todos los actores escolares pues se encuentran a su disposición cuando lo requieran.

El instrumento aplicado a los docentes arrojó la aplicación de talleres para conocer las características y objetivos del Proyecto Pedagógico Plantel.

Todos los actores escolares, directivos, docentes, alumnos y comunidad consideran que su PPP se basa en la integración de la Familia-Escuela-Comunidad, estrategia indispensable para el éxito escolar.

Los actores se consideran identificados con el PPP y trabajan para su logro eficiente pues surgió de sus aportes, del establecimiento de las necesidades detectadas por todos, no fue impuesto.

La institución se diferencia de las demás instituciones del sector pues en el dispensario no solo se atiende médicamente a los alumnos y la comunidad sino que brindan talleres de crecimiento personal y capacitación laboral.

Entre los valores de la institución se pudieron observar la solidaridad, reflexión, compromiso, amor fraterno, respeto por la vida, la naturaleza y cooperación.

EL Director tiene planteado como meta la autogestión, con la participación del alumnado, docentes, padres, es decir con el compromiso de todos los actores escolares, más que un proyecto es una expectativa de todos.

El Proyecto Pedagógico Plantel es considerado por todos los actores escolares como un elemento que favoreció la integración que se venía buscando desde hacía bastante tiempo en la institución, el trabajo en grupo por las necesidades de todos no de un grupo, lo logró

Variable Nº 3

Toma de Decisiones

Las Decisiones son tomadas en los Consejos Directivos y bajadas a los docentes a través de la realización de los consejos, en ellos se plantean los lineamientos a cumplir pues son emanados de las autoridades rectoras, y se discuten y se llevan a consenso las que se consideran involucran directamente a los actores.

Se consideran y analizan las sugerencias realizadas por los docentes no solo las realizadas en los consejos de docentes sino aquellas que surgen

fuera del mismo, solo deben ser planteadas a la directora quien determinará los pasos para ser considerada por todos los actores, con la inmediatez más posible.

Las decisiones se toman en el momento justo y preciso no se permite en ninguno de los actores escolares la postergación de una decisión que pueda poner en riesgo el éxito del desarrollo pedagógico.

La comunidad también se involucra en la toma de decisiones inherentes a sus responsabilidades ante la institución.

Los actores escolares Tomaron la decisión que los casos extremos de indisciplina no deben ser abordados por una sola persona sino todos para considerarlos ante la comunidad, esto dado a lo conflictivo del sector geográfico de la institución.

Variable Nº 4

Ejercicio de la Autoridad

El ejercicio de la autoridad radica en la dirección, es el resultado que arrojó la triangulación de los instrumentos, en especial en la Directora.

Las decisiones administrativas ante las autoridades son inherentes únicamente a la directora, solo se informa al resto de los actores escolares cuando se considera que tal decisión a pesar de ser emanada por una

autoridad del Ministerio de Educación afecta o implica directamente a los demás actores escolares.

Los docentes trabajan en comisiones, integradas por decisión propia, la integración a las mismas no es una imposición, la Directora no pierde con esto el principio legal y moral que le confiere su cargo, sus sugerencias son consideradas en primer plano de ser necesario.

Para los docentes la Directora cumple un liderazgo flexible, aunque con un alto grado de exigencia y calidad, sobre todo en lo que respecta a la asistencia y la calidad de los temas desarrollados en clase, no acepta trabajos a medias, completos o nada.

Las responsabilidades son delimitadas en el tiempo y en el espacio por lo tanto no acepta excusas de la no realización completa y de calidad de la actividad designada.

Las docentes consideran que en algunas circunstancias las religiosa son demasiado fuertes, pero lo consideran necesario pues ha sido una de las maneras de hacerse escuchar por la comunidad.

Las docentes no se sienten perseguidas ni supervisadas consideran a la directora a pesar de ser una religiosa una más del grupo capaz de entender y atender las necesidades de sus docentes como otra docente más. Sin que esto menoscabe en el principio de autoridad que es necesario en la institución por su parte.

Los docentes no requieren de su presencia para la realización de algunas actividades, son capaces de tomar iniciativas que permitan el desarrollo eficaz del proceso educativo.

Variable Nº 5

Comunicación Dirección – Docentes

La triangulación de la información evidenció una comunicación efectiva y bidireccional entre la dirección y los docentes.

Ambos actores escolares se consideran escuchados por el otro, siempre en el límite de las circunstancias, es decir, sin quebrantar los lineamientos o normas.

Una de las sugerencias llevadas a la dirección y aceptada, fue el establecimiento de un buzón de sugerencias. Donde todos los actores escolares pueden manifestar sus inquietudes, ha sido de poco uso ya que la dirección considera y pide, pregunta en sus recorridos diarios por las instalaciones del plantel, se le informe de las necesidades e inquietudes, el buzón en ocasiones a sido utilizado por la comunidad para denunciar casos de delincuencia contra la escuela que no se atreven a manifestar de forma directa por miedo a las represalias de los demás vecinos, en ocasiones a permitido abordar conflictos en la comunidad, por supuesto aquellos que

pueden de una manera u otra influir en el desarrollo efectivo del proceso académico.

La institución cuenta con una cartelera informativa que se encuentra ubicada a la entrada de la institución, imposible no detallarla al ingresar al Colegio, en ella se reflejan de manera escrita los acuerdos realizados entre los actores escolares, y los limites de tiempo establecidos para la realización de los mismos, es decir, todos los actores escolares son los supervisores de todas las actividades que se desarrollan en el colegio al conocer a través de esta cartelera informativa que cosa y cuando debe ser realizada.

Variable Nº 6

Expectativa de los Actores Escolares

En las observaciones realizadas en los consejos de docentes y en las visitas realizadas a la institución se pudo observar que la dirección guarda grandes expectativas con las actividades realizadas por los docentes en pro de la calidad de la educación.

Los diferentes actores escolares esperan que todos tengan o desarrollen el sentido de pertenencia de las actividades realizadas para el logro de los objetivos establecidos para el logro del Proyecto Pedagógico de Plantel.

Esto se evidencia cuando los mismos se involucran y comprometen en la realización de las actividades.

Se pudo constatar la avocación del personal del plantel a reunir a la comunidad para involucrarlos en las diferentes actividades tanto de planificación como de desarrollo del proyecto, así mismo, la comunidad acude al llamado de la institución para el planteamiento de las actividades a realizar y se constata su dedicación.

La institución no tiene una política propia para la actualización de los docentes por no contar con los recursos necesarios, aun así se realizan contactos fuera de la institución para el logro de algún taller o charla que pueda favorecer la actualización de los actores escolares.

Los docentes asisten a los cursos programados por Fe y alegría.

La Directora del Colegio planteo que para la eficacia, excelencia y logro del Proyecto Pedagógico de Plantel sólo cuenta con la motivación, constancia de los docentes y la que estos transmiten a la comunidad, considera que con esos elementos la escuela logrará sus objetivo, entre ellos la calidad, los considera los mas importantes para el logro de algo.

Así mismo esperan y están seguros de lograr que cada uno de los diferentes actores escolares se involucre en el logro de ser:

- Vigilantes de los alumnos propensos a la deserción
- Luchadores por los alumnos repitientes
- Preocupados por los alumnos rezagados

- Luchadores por la eficacia y la obtención de alto rendimiento en las asignaturas de Lengua y Matemática, consideran que el razonamiento verbal y el matemático es el eslaboné más importante en el éxito académico.
- Una esuela formadora de un ciudadano crítico, capaz de afrontar situaciones ante la sociedad.
- Un docente motivador.
- Una escuela que realice un seguimiento a los procesos.

Formulación de Afirmaciones

A través de las actividades realizadas para efectos de esta investigación, en la Unidad Educativa “Jesús Maestro” se puede realizar las siguientes afirmaciones:

- Existe una organización estructurada
- Se estimula a los diferentes actores en su trabajo diario, en especial al docente.
- El personal directivo es un asesor pedagógico para los docentes.
- La comunicación es abierta, fluida, bidireccional entre los actores escolares.
- Existe un gran respeto y compromiso al cumplimiento de las normas y lineamientos de la institución.

- Son creativos, capaces de adaptar algunas normas a las necesidades del plantel y la comunidad.

- Las sugerencias de los docentes son aceptadas siempre y cuando cumpla con dos requerimientos: que busquen la excelencia del proceso educativo y no se enmarquen fuera de los lineamientos o puedan ser adaptadas a las necesidades de la institución.

- La autoridad se ejerce de manera combinada un liderazgo fuerte y flexible al mismo tiempo, con la convicción de la búsqueda de la eficacia y la eficiencia.

- Se evidenció un liderazgo capaz de delegar funciones, sin que esto menoscabe la autoridad de la dirección.

- El seguimiento de las actividades docentes es constante.

- Se cumplen los principios básicos de toda organización: autoridad, responsabilidad, reciprocidad, objetivo, continuidad y equilibrio.

Liderazgo en la Unidad Educativa Colegio "La Rinconada"

Características Generales del Plantel

La Unidad Educativa "La Rinconada" fue fundada en el año de 1966, es un plantel privado perteneciente a la Red de Fe y Alegría y está dirigida de manera combinada personal laico y religiosas pertenecientes a la Congregación Dominica de la Presentación.

La institución se encuentra ubicada al final de la Avenida Intercomunal El Valle, sector La Rinconada, Parroquia Coche.

En la actualidad el plantel imparte educación desde preescolar, primera y segunda etapa de educación básica en el turno de la mañana y la tercera etapa de la educación básica y el ciclo diversificado en el turno de la tarde.

La primera y segunda etapa de básica cuenta con 12 secciones, dos secciones por grado y con una matricula por grado que oscila entre 42 y 46 alumnos.

La matricula total de la primera y segunda etapa es de 518 alumnos.

Descripción Particular

La visita a este plantel se realizó el día 04 de Mayo de 1995.

El consejo de docentes estaba convocado para la 1:30 p.m. , el inicio del mismo se efectuó a la hora pautada.

Se comprobó la asistencia de la totalidad de los docentes convocados, 22 en total más el personal directivo.

El inicio del consejo de docentes estuvo a cargo de la Hermana Rectora con una reflexión acerca de la labor docente.

El Director del plantel dirigió el consejo, durante el mismo se observó atención por los detalles de los aspectos desarrollados en cada punto de la agenda.

Durante la realización del consejo se entregaron reconocimientos a los docentes por su participación en el festival, la dirección considera que sin el motor de la motivación de los docentes tal actividad no hubiese sido un éxito.

La realización del Consejo se inició sin demora pues al culminar el consejo se dictó el taller “Educación para la Postmodernidad”.

Durante la realización del taller se evidenció el interés por los actores escolares presentes, se mostraron motivados en compartir experiencias que enriquecieran a sus compañeros.

Para la dirección es importante mantener la credibilidad de la comunidad en el colegio, e invitó a los docentes a seguir desarrollando sus labores con ética y responsabilidad considerado por todos como los pilares del éxito del colegio.

Los docentes muestran preocupación por los días de clase que se perderán en el tercer lapso debido a la cantidad de actividades planificadas por la institución, entre ellos los consejos docentes y los consejos pedagógicos convocados por Fe y Alegría. El Director señalo la importancia de estas actividades y su incidencia en el proceso educativo e instó a los docentes a no tomarlos como días perdidos de clase y aprovecharlos al máximo en beneficio de todos los actores escolares. En el mismo consejo se

acordó asignar investigaciones, tareas o asignaciones, según el caso, a los alumnos para ser realizadas en sus hogares y ser verificadas al reiniciar las actividades después de las suspensiones planificadas para los consejos respectivos.

Las visitas anteriores permitieron observar la disciplina en el alumnado a la hora del receso, considerado por los alumnos un tiempo de descanso.

Variable Nº 1

Funciones de la Dirección

La triangulación de los instrumentos evidenció que entre las funciones de la dirección se encuentran las siguientes:

- La dirección cumple las actividades administrativas inherentes al cargo.
- Es la responsable de todas las actividades que se desarrollan el la institución.
- Promueve la participación de todos los actores escolares incluyendo la comunidad en el desarrollo de todo lo concerniente al Proyecto Pedagógico del Plantel.
- Apoya y asesora la labor de los docentes en el aula, es un docente mas que asesora no supervisa, lo considera una acompañamiento en clases para brindar asesoría en cuanto al

uso de las estrategias que faciliten el éxito del desarrollo de los objetivos, en ocasiones esta actividad es realizada directamente por el director, en otras por los coordinadores.

- Cada planificación de todos los docentes es revisada y discutida con el docente respectivo, la misma debe guardar relación con los objetivos establecidos en proyecto Pedagógico de Plantel, de lo contrario se realizarán las observaciones y correcciones pertinentes al caso.
- En ocasiones las actividades administrativas se realizan fuera del horario de trabajo, pues necesitan mucho tiempo que necesita ser invertido en apoyo pedagógico.
- Las orientaciones se realizan de manera individual, algunas experiencias son planteadas ante los consejos dad su relevancia.

Variable Nº 2

Proyecto Plantel

Al igual que todas las instituciones adscritas ala red Fe y Alegría El Colegio “La Rinconada” planifica y desarrolla todas sus actividades administrativas y docentes en correspondencia con el proyecto pastoral, sin obviar el Proyecto Pedagógico de Plantel que evidencia la soluciones de necesidades propias de la institución.

Además del Proyecto FEC, Familia- Educación- Comunidad, el colegio tiene un proyecto propio que se fundamenta en el perfil del alumno que la escuela ha definido como propio: formación integral, académica, en valores y de la personalidad religiosa que desean que adquieran los alumnos.

Cuando los docentes ingresan al plantel, dentro de los objetivos del proyecto está el de asesorar en cuanto a los requerimientos del perfil académico y pedagógico se persigue.

La identidad institucional y el valor del colegio se encuentran presentes en toda la labor realizada, son metas o proyectos planteados por los actores escolares, de ahí, la identidad y la diferencia con otras escuelas del sector, conocen el perfil del alumno que se desea formar y en base a ello y los objetivos de los diferentes proyectos desarrollan su labor docente.

Variable Nº 3

Toma de Decisiones

Las decisiones administrativas estructuradas por los lineamientos de los organismos rectores son cumplidas a cabalidad, aún así, en ocasiones se adaptan algunas a las necesidades del colegio.

En la mayoría de los casos las decisiones que inciden directamente en el desarrollo de las planificaciones en el aula son consideradas en los

consejos docentes para ser discutidas, evaluadas y en ocasiones rectificadas dependiendo del caso.

La Dirección delega funciones, los docentes consideran que trabajan en libertad de demostrar su creatividad sino que además son tomados en cuenta para las tomas de decisiones inherentes a los aspectos pedagógicos.

La toma de decisiones se basan en los hechos, lo flexible de la relación establece como elemento fundamental el respeto de las iniciativas por parte de los actores escolares en especial los docentes.

Las decisiones relacionadas a los aspectos administrativos relativos al control del personal del plantel y el desenvolvimiento del mismo en su labor docente, entre otros aspectos son inherentes a la dirección, las decisiones de mayor relevancia son consideradas por la Red Fe y Alegría.

Variable Nº 4

Ejercicio de la Autoridad

El Director es la máxima autoridad del plantel, se ejerce de acuerdo a las necesidades del plantel.

El modelaje es considerado fundamental para el ejercicio de la autoridad, pues a través de él se puede exigir cumplimiento basado en el ejemplo.

Para los docentes la autoridad ejercida por el Director es una autoridad moral y efectiva.

Consideran todos los actores escolares que la autoridad ejercida es fuerte pero flexible, capaz de aceptar sugerencias, sin que esto disminuya la autoridad del Director.

Todos los actores escolares involucrados en la aplicación de las técnicas trianguladas consideran que el liderazgo desarrollado en el plantel se basa en el respeto y la motivación constante por la labor realizada.

No sienten imposición por parte de la dirección, más bien, cordialidad y familiaridad en el desempeño de esa autoridad.

El liderazgo tiene o guarda características de liderazgo transformacional, adecuan algunas actividades a las necesidades de la comunidad con el objetivo de transformar el entorno, siempre en busca de la eficacia.

El ejercicio de autoridad y la solución de los problemas lo determina la situación que envuelve el caso.

Variable Nº 5

Comunicación - Dirección

La triangulación de los instrumentos permitió evidenciar una comunicación fluida y respetuosa entre los actores escolares.

Los aspectos a discutir para las toma de decisiones se realizan basadas en el respeto por los ideales y respeto de la opinión del otro.

El establecimiento de un clima de trabajo cordial, basado en el respeto, permite el desarrollo de un sistema de comunicación libre y fluido con bidireccionalidad entre los actores escolares.

Los docentes consideran que más importante que el hecho de ser escuchados es el recibir el feed – back de los directivos.

Existen espacios frecuentes para reunirse con los docentes, donde puedan discutirse las decisiones inherentes al proceso educativo y el logro del Proyecto Pedagógico Plantel.

La dirección concede espacios de reunión con los docentes fuera de los Consejos docentes cuando la situación lo amerite, al igual que con la comunidad.

La relación entre los docentes y la dirección se considera fuerte y flexible, con capacidad de delegar y considerar las opiniones de los demás actores escolares.

Variable Nº 6

Expectativas de los Actores Escolares

Durante las observaciones realizadas se observó las altas expectativas que la dirección tiene sobre los docentes, expectativas basadas

en la calidad de las diferentes actividades académicas y extra – cátedra que realizan. Esto se observó cuando el Director le informó a los docentes que la institución había sido seleccionada para la realización del Congreso Pedagógico de Fe y Alegría, y la confianza que demostró al grupo al manifestarles que estaba seguro de que todo saldría “excelente”.

En cuanto a los docentes, las expectativas que mantienen hacia la dirección es la ente asesor y de estimulo para realizar la labor docente con eficacia.

Otras de las expectativas que se esperan entre los diferentes actores escolares se pueden resumir de la siguiente manera:

- Buenas relaciones entre los actores y para ello es necesario un sistema de comunicación efectivo y bidireccional
- Un colegio que imparta conocimientos pero que también forme un ciudadano integral, participativo, con normas y hábitos de trabajo.
- Un personal docente que vaya más allá de sus responsabilidades comprometido con el plantel.
- Un plantel que abra sus puertas a la comunidad, eso solo ha sido posible con la aplicabilidad del Proyecto Pedagógico de Plantel.

Además de los talleres planificados por la institución los actores escolares asisten a tres convivencias anuales y a los talleres ofrecidos por la Asociación Venezolana de Educación Católica

La Dirección considera que sus docentes son excelentes y esto se ha logrado a través de las motivaciones constantes.

Formulación de Afirmaciones

La triangulación de la información recabada en la Unidad Educativa Colegio “La Rinconada” se realizaron las siguientes afirmaciones:

- Estimulo constante de la Dirección hacia los docentes y los otros actores escolares.
- El respeto, el asesoramiento y la responsabilidad son consideradas, por los actores escolares, las bases del trabajo y éxito escolar.
- El sistema de comunicación es directa, fluida y bidireccional.
- La organización, la determinación en el tiempo y en el espacio, es primordial para la realización de cualquier actividad inherente a la actividad docente.
- El ejercicio de autoridad se condiciona a la situación, puede llegar a ser fuerte y flexible.
- El modelaje es considerado por el director como un elemento clave para el éxito y la exigencia a los actores escolares.
- Formulan sus proyectos entre todos los actores escolares, cumplen con los de Fe y Alegría y los de la AVEC.

- Organizan actividades de actualización profesional para los docentes, en ocasiones se hacen extensivos a los actores de la comunidad.
- Las normativas son cumplidas, en ocasiones si la situación lo amerita son adaptadas a la realidad de la institución, siempre dentro de la legalidad.
- La dirección asesora y monitorea los procesos pedagógicos en el aula, directamente o a través de los coordinadores.
- Se cumplen los principios organizacionales: equilibrio, autoridad, objetivo, control, reciprocidad, responsabilidad y continuidad.

Tipos de Liderazgos Identificados

Día a día se evidencia a través del bajo rendimiento académico, la estructura organizativa y la ausencia de identidad de los actores escolares con la institución, entre otros, la crisis compleja y grave que atraviesa la educación venezolana.

Las escuelas cierran sus puertas por cualquier motivo, se emplea el tiempo académico en actividades rutinarias que no mejoran la calidad de la educación que imparten.

La escuela necesita que los responsables de su gestión inicien cambios estructurales de organización que devuelvan su verdadera función social.

El objetivo de esta investigación no es presentar un modelo de gestión, sino más bien posibilidades de acción, a partir de la identificación de los tipos de liderazgo ejercidos en las escuelas que obtienen excelentes resultados académicos.

Esta información desarrollada a adaptada a contextos específicos podría contribuir a lograr la eficacia que requiere la educación venezolana.

Dentro de este contexto se puede afirmar que los resultados de la triangulación de la información, evidenció el establecimientos de procesos gerenciales en las cuatro escuelas eficaces estudiadas, con las siguientes características:

Las escuelas eficaces estudiadas tienen gerentes educativos que dedican mayor tiempo a las diferentes actividades educativas, entre ellas: la planificación y la administración del proceso de enseñanza aprendizaje.

Sobre las funciones del director recae el mayor compromiso del logro de la excelencia en la educación que se imparte en sus instituciones. Tal exigencia lo lleva a ser un líder que facilita, estimula, motiva la calidad deseada.

Los cuatro directores estudiados se enmarcan en la concepción del Gerente planificador, organizador, supervisor y líder de la organización.

Planificador: se involucra directamente en la planificación del quehacer administrativo y pedagógico, se involucra y compromete en la construcción, desarrollo y logro del Proyecto Pedagógico de Plantel.

Organizador: establece conjuntamente con el resto de los actores escolares las pautas a seguir en el desempeño de los docentes en el aula, atento a la relación entre los objetivos planificados, los desarrollados y el Proyecto Pedagógico de Plantel.

Supervisor: por ser el responsable nato de todas las actividades desarrolladas en la institución.

Líder: dirige con eficacia y eficiencia, promueve a los demás actores escolares a trabajar en pro de una educación de calidad, en ocasiones aun bajo su ausencia.

Desde la perspectiva de García y Martín (1981), el estilo de gerencia que mantienen los Directores de las Escuelas Eficaces estudiadas es el de continuo contacto con los recursos humanos de la organización y constantemente busca mejorar las relaciones humanas.

Se trata de un estilo de liderazgo singular donde intervienen Directivos y Docentes en la toma de decisiones, se delegan responsabilidades, la autoridad no, el delegar responsabilidades y atender sugerencias de los distintos actores escolares para el beneficio del proceso educativo no implica perdida de autoridad del Directos.

Este estilo de liderazgo implica:

- Delinear los deberes y funciones de cada docente o actor escolar.
- Delegar responsabilidades y autonomía en su desempeño en las actividades pedagógicas.
- Es un liderazgo motivador que persigue un gran sentido de responsabilidad y compromiso de los actores escolares con el desarrollo del Proyecto Pedagógico de Plantel.

Anthon (1984) señala que este estilo de liderazgo encontrado en las Escuelas Eficaces trae los siguientes beneficios:

- Aumento de la productividad.
- Disminución del ausentismo laboral.
- Disponibilidad y adaptación al cambio.
- Relaciones estrechas entre directivos y docentes.

- Mayor grado de compromiso con las actividades realizadas.
- Confianza administrativa.
- Calidad en la toma de decisiones, son consideradas en grupo cuando las situaciones y la legalidad lo permite.
- Comunicación efectiva y bidireccional entre los diferentes actores escolares.
- Descentralización administrativa.

El estilo de gerencia identificado en las escuelas objeto de estudio llega a la consolidación de las instituciones donde se desarrollan, a través del trabajo conjunto de los diferentes actores escolares, trabajo que requiere de las siguientes condiciones:

- Un objetivo común: calidad de la educación que imparte.
- Un reparto de tareas: trabajo en equipo.
- Bienestar entre los actores escolares: cordialidad en el centro de trabajo.
- Una dirección y coordinación del trabajo: presencia del líder.
- Responsabilidad: cumplimiento de las tareas asignadas.

Este particular estilo de trabajo en equipo y sus condiciones se enmarcan en los señalados por Isaacs (1991), quien señala la importancia del trabajo en grupo para que cada uno pueda aportar lo mejor que pueda.

Los Directores en estudio demostraron tener visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, motivan al personal a trabajar para la materialización de esa visión. Mantienen altas expectativas en cuanto al rendimiento de los alumnos y a los docentes, los observan y ofrecen retroalimentación, siguen y evalúan el rendimiento colectivo.

Todo lo antes señalados son elementos claves de la administración escolar en las escuelas eficaces del estudio.

En cuanto a la concepción de líder, que se desarrolla en las Escuelas Eficaces, se encontró la desarrollada por Bennis y Nanas (1992) “Líder es quien compromete la gente a la acción”.

Para comprometer a los docentes a la acción se requiere de cinco bases o fuentes fundamentales, que se evidenciaron en tres de las escuelas estudiadas, estas bases son las siguientes:

- Poder para recompensar
- Poder coercitivo
- Poder legislativo
- Poder de experto
- Poder de referencia

Las cinco bases del liderazgo antes señaladas se determinaron en las escuelas pertenecientes a la Red de Fe y Alegría, estas escuelas gozan de cierto grado de autonomía del equipo directivo en cuanto a la captación,

selección y establecimiento de sanciones al personal docente, factor éste que subsana el problema de la centralización en las escuelas oficiales.

Este elemento no es considerado determinante para el logro de la eficacia en la Unidad Educativa “Ramón Isidro Montes”, escuela pública perteneciente al Ministerio de Educación, el poder legítimo y de experto le han permitido al Director del plantel, antes señalado, el cambio de docentes que no cumple a cabalidad con sus funciones.

Es de relevancia señalar que se determinó, en las cuatro escuelas, el recto uso del poder, sin atropellos que repercutan en la efectividad de la labor docente.

Entre las funciones de líder que se manifiestan en las Escuela Eficaces, están las siguientes:

- establecen las metas a conseguir por el equipo
- elaboran planes para lograrlas
- recaban apoyo para realizar las metas y planes.

En conclusión, desarrollan una visión planificada y organizada.

En cuanto a las funciones del liderazgo se evidenció que el mismo centra sus funciones en las tareas y en las personas, se ocupan, de realizar seguimientos a los trabajos o actividades realizadas por los docentes y el resto de los actores escolares, siempre resguardando la relación de tales actividades con el Proyecto Pedagógico Plantel.

Motivan en lugar de controlar, estimulan en pro de las tareas a realizar, se encargan de desarrollar relaciones cordiales, responsables, de confianza y respeto entre los actores escolares involucrados en el proyecto.

La Triangulación de los métodos: Observación, Cuestionario y Entrevista, demostró que los Directores de las Escuelas Eficaces en estudio se inclinan hacia el uso de un liderazgo fuerte y flexible, que probablemente surgió de la necesidad de solventar la grave crisis existente en el sector educativo (inasistencia frecuente del personal docente, desmotivación, falta de compromiso con el éxito del proceso de enseñanza aprendizaje, liderazgo fuerte y flexible que se desarrolla en las instituciones. Los docentes que ingresan a la escuela reciben orientación en las actividades a desarrollar, bajo los nortes de los objetivos de los proyectos, los familiarizan con las normativas, procedimientos y proyectos. La función del gerente en esta fase es directiva.

El respaldo y la confianza del Director como Gerente Educativo aumentan conforme se familiarizan con los docentes.

Una vez identificadas las normas, procedimientos y proyectos del plantel, participan en las tomas de decisiones, con identidad institucional, administrativas y pedagógicas.

El director delega responsabilidades comparte la autoridad no la delega. Todo lo antes señalado permite que los docentes adquieran la confianza, se tornan auto directivos y logran mayor experiencia. El docente se independiza,

sin que llegue a sentir indispensable el asesoramiento pedagógico, después es el quien realiza grandes a aportes para la realización del proceso educativo eficaz.

Las fases de la relación entre el Director y los docentes encontrados en las Escuelas Eficaces se enmarcan dentro de las señaladas por la Teoría Situacional del Liderazgo, propuesta por Hersey y Blanchard

Para ellos no todas las situaciones pueden ser consideradas o tratadas por igual, cada situación está envuelta en un ambiente tiempo-espacial distinto a los demás, por lo tanto utilizan distintos tipos de liderazgos, elementos claves de la Teoría Situacional.

La característica de liderazgo donde se combina lo fuerte y flexible se asemeja al liderazgo planteado por Likert.

Likert describe cuatro sistemas de dirección. En las Escuelas Eficaces estudiadas se encontraron la utilización de tres de ellos: el autoritario, la participación consultiva y la participación decisoria.

Autoritario: se toman las decisiones en el nivel más alto de la estructura organizativa de la institución.

Tales como los lineamientos administrativos planteados por los organismos rectores.

Es el menos utilizado, aunque se evidenció en algunas ocasiones, en aquellas normas establecidas para su cumplimiento, tal es el caso de los procedimientos administrativos.

Participación Consultiva: la política general de la institución se decide en los consejos directivos, aunque se toman otras decisiones a otros niveles, como las coordinaciones.

Existe una comunicación fluida y correcta en todas las direcciones.

No se establece la psicología del miedo como elemento que obligue a los docentes a realizar sus funciones con calidad. Los proyectos se asumen después de haber sido discutidos por todos los docentes y el resto de los actores escolares.

Las actitudes de los docentes ante su desempeño son positivas, saben que buscan la calidad de la educación que imparten y de la formación de un alumno crítico, participativo, creativo, cooperativo y con competencias bien definidas.

La responsabilidad es compartida, en la mayoría de las actividades administrativas y pedagógicas se delegan funciones que son supervisadas por el Director.

Participación Decisoria: este modelo se basa en la participación en grupo. Se toman algunas decisiones por consenso y todos los actores escolares participan en ellas. Existe en los docentes una actitud de aceptación general, esto genera una comunicación directa y fluida hacia todos los actores escolares, existen motivaciones de todos los tipos y hacia todos los integrantes, existe una gran confianza entre todos, es decir, altas expectativas entre los diferentes actores en estudio.

La Participación Decisoria es la mas evidenciada en el estilo de liderazgo evidenciado en las escuelas eficaces en estudio.

Es importante señalar que con la excepción de las situaciones que requieren de un liderazgo fuerte, los estilos de liderazgos de Participación Consultiva y la Decisoria demuestran la presencia de un liderazgo flexible, pero sin ningún espacio para la perdida de la autoridad.

Desde la perspectiva de Watkins(1989), el líder pedagógico que se observó en los Directores de las Escuelas Eficaces estudiadas está determinado porque en estas instituciones se:

- define la misión de la institución: en el sentido de explicitar la escuela que quieren, lo cual sirve de base para tener las metas claras y bien establecidas.
- Gestiona la instrucción: se cuidan todos los elementos o variables que puedan potenciar u obstaculizar el trabajo en el aula.
- Promueven un clima de aprendizaje positivo: generan una cultura educativa propia, sustentada en los valores de participación y colaboración en búsqueda del logro de las metas.

La concepción del Líder Transformacional (Bennis y Nanas (1992)) se manifiesta en estos cuatro Directores, inspiran respeto, logran atraer la atención de los docentes, brindan oportunidades, crean una cultura organizacional que favorece el crecimiento y el desarrollo de los actores escolares, generan cambios en los docentes, orientan, comunican

oportunamente la información, monitorean continuamente, ofrecen feed-back, concientizan sobre las necesidades del individuo y de la escuela, logran que los docentes superen sus propios intereses en beneficio de la institución.

Lo más importante de estos estilos de liderazgo desarrollados por los cuatro Directores de las Escuelas Eficaces estudiadas, es que son innovadores, desarrollan y cambian la cultura organizativa de la institución que liderizan, orientados hacia el logro de la eficacia escolar.

Cabe señalar, que los Directores de las Escuelas Eficaces tienen dos grandes responsabilidades: la del mantenimiento y la del mejoramiento.

El mantenimiento de las reglas claras y el asegurarse de que se cumplan. La de mejoramiento, a la que dedican más de la mitad de su tiempo, según datos recabados, estrechamente relacionado con el proceso de mejorar los niveles de logro alcanzados por los diferentes actores escolares.

El mejoramiento lo logran a través de la innovación y la evaluación continua de los procesos.

Tienen dos grandes funciones, la de motivar y apoyar a sus docentes, cuidar los procesos, la de control que es la que le permite monitorear los resultados y evidenciar la calidad de los mismos.

Los Directores estudiados son los primeros comprometidos con el propósito de la calidad en la educación que se imparte en sus instituciones.

Se sienten responsables de la calidad educativa, fungen como lideres capaces de motivar, facilitar y evaluar los procesos del desarrollo de la calidad esperada.

Tienen visión clara, se encargan de establecer o facilitar en las instituciones que dirigen un ambiente claro y ordenado que facilite la enseñanza y el aprendizaje, relacionan el currículo con las metas establecidas en los proyectos y las necesidades de la institución.

Su trabajo es considerado activo y participativo, por el seguimiento realizado directamente, no se consideran gerentes de oficina, trabajan directamente con los actores escolares para lograr su participación activa en el desarrollo instruccional

Los cuatro Directores de las Escuelas estudiadas se sienten más identificados con la labor académica que con las actividades administrativas propias de su cargo

Constantemente esta atento en que al docente se le faciliten todos los medios, estrategias, materiales actualizados para el desarrollo de su trabajo en el aula, consideran que sin la actualización la eficacia sería incompleta por no decir imposible.

Todas las Escuelas Eficaces estudiadas tienen un Proyecto Pedagógico Plantel por escrito, donde se expresan las necesidades de la institución, el cómo, el cuándo y con el trabajo de quienes lo lograran.

El estilo de liderazgo encontrado en las cuatro Escuelas Eficaces estudiadas no se puede enmarcar en una teoría de liderazgo en especial. Este estilo de liderazgo surgió de las necesidades de cada plantel, con la meta de solventar la crisis educativa en la que se encontraban inmersas.

Los cuatro estilos de liderazgo presentan rasgos de algunos de los señalados en las teorías que sustentan la investigación, con elementos caracterizadores de unos y otros, llegando a ser considerados por los docentes y los mismos Directores como “Un Liderazgo Fuerte y Flexible”.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

La escuela es el lugar donde se forma el futuro de una nación, es por ello que estos centros de enseñanza requieren que día a día sean beneficiados por las innovaciones que le permitan mejorar la calidad de la enseñanza que imparten.

Los llamados a este reto son los diferentes actores escolares, en especial el Director de la institución. Es en ellos en quien recae la responsabilidad de lograr enfocar una visión de líder que encamine todos los actores escolares hacia la transformación de una cultura educativa equivocada, que ha convertido la escuela en un centro de recibir algunas informaciones que en ocasiones no tienen noción de cómo aplicarlas en la realidad diaria.

Es necesario dar fin con los diferentes “vicios” administrativos y pedagógicos que a lo largo del tiempo lo que han logrado es el deterioro de la calidad de la educación venezolana.

Esto sólo es posible con un Director formado bajo las líneas de ser un líder transformacional, situacional, participativo que maneje las masas e involucre y comprometa a todos los actores escolares a dar lo mejor de si para el logro de lo establecido en los Proyectos Pedagógicos de Plantel, que no es otra cosa que determinar las necesidades de sus instituciones y

desbordar todo el desarrollo de los contenidos académicos al logro de esas metas establecidas en él.

El liderazgo de los Directores de las cuatro escuelas eficaces estudiadas presentan características muy particulares que surgió para contrarrestar los problemas en los que se hundían sus instituciones, baja calidad pedagógica y académica entre ellas y consideradas la más resaltante.

Pero no basta con un Director formado bajo los canones de ser el responsable ante las autoridades competentes de los procedimientos administrativos, papeleos, que abarcan demasiado tiempo, se necesita también que sea forma o capacitado bajo los lineamientos de que entre sus funciones están las de:

- Mejoramiento de la calidad del trabajo realizado en sus instituciones
- Mejoramiento del rendimiento institucional, del rendimiento de los alumnos y de los altos índices de ausentismo laboral.
- Comunicador permanente entre los actores escolares responsables de la calidad del proceso
- Incentivador del sentido de pertenencia de los actores escolares para con la institución.
- Movilizador de energía positiva de la comunidad alrededor de los proyectos producto de las necesidades de las instituciones.
- Responsable de la transformación de las prácticas pedagógicas.

- Promotor de ideas que permitan generar autonomía responsable del Director: Evaluación anual del rendimiento laboral.
- Convertir la escuela en una institución responsable de la producción social.
- Y finalmente lograr que su institución forme alumnos autores de los cambios sociales.

El objetivo de la investigación no es presentar una recta que se pueda aplicar en cualquier institución, es importante recordar que cada una se encuentra inmersa en una realidad muy distinta a las demás, con actores con necesidades bien particulares.

El objetivo fue evidenciar las características de cada liderazgo detectado en cada escuela estudiada y adoptar decisiones a nivel nacional, a través de los encargados de ello, políticas de control y promover los cambios en los actores escolares para el logro de la eficacia y la eficiencia.

La calidad requiere de un Director líder que apoye los cambios, tal como se evidenció a lo largo de la investigación, de los diferentes tipos de liderazgo utilizados por los directores de las escuelas eficaces estudiadas.

Un Director Líder puede representar o ser el inicio de la diferencia entre una escuela eficaz y una que no lo sea.

V.

Alvarez. E. (1991).El Desempeño del Director de Educación Básica en su Desempeño como Lider Educativo. Tesis de Maestria no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.

Anthony. W. (1984). Gerencia Participativa. México. Edit. Fondo Educativo Interamericano.

Bakke. E. (1969). Modern Organization Theory. Nueva York.

Barnard. Ch. (s/f). The Functions of the Executive. Cambridge. Harvard University Press.

Bass. B. (1981). Leadership and Performance Beyond Expectations. Nueva York.

Bass. Waldman. Avolio y Bebb. (1986). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. Boston.

Bennis, W. y Nanus, B. (1992).Lideres.Colombia. Edit. Norma.

Blum. R. y Jocelin, A. (s/f). Liderazgo Transformacional. Mimeografiado.

Coleman ET AL. (1966). Equality of Educational Opportunity. National Center for Educational Statistics. Washington. D.C.

Chiavenato. I. (1989). Introducción a la Teoria General de la Administración. México. Edit. Mac Graw Hill.

Davis. G. y Thomas. M. (1992). Escuelas Eficaces y Profesores Eficientes. Madrid. Edit. Muralla.

Delgado. M. (1994). El Liderazgo Educativo en los Centros Docentes. Madrid. Edit. Muralla.

Drucker. P. (1975). Ejecutivo Eficaz. Buenos Aire. Edit. Sudamericana.

Drucker. P. (1979). La Gerencia. Buenos Aires. Edit. El Ateneo.

Drucker. P. (1985). La Gerencia. Tareas. Responsabilidades y Práctica. Buenos Aires. Edit. El Ateneo.

Eco. U. (1982). Cómo se hace una Tesis?. Buenos Aires. Edit. Digesa.

Edmonds. R. (1982). Effective Schools for the Urban Poor. En Educational Leadership. N° 37.

Fiedler. F. y Chemers. M. (1989). Liderazgo y Administración Efectiva. México. Edit. Trillas.

Garcia. O. y Martin. F. (1981). Administración y Desarrollo Gerencial. México. Edit. Diana.

Gento. S. (1994). Participación en la Gestión Educativa. España. Edit. Santillana.

González. A. (1975). Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar. Venezuela. Edit. Santino.

Gross. N. y Herriott. R. (1965). Staff Leadership in Public Schools. Nueva York.

Hall. R. (1988). Organizaciones. Estructura y Proceso. México. Edit. Hispanoamericana.

Herrera, M. y Diaz, J. (1991). Descripción Especifica del Estudio Evaluativo Acerca de la Gestión y Uso Optimo de los Recursos en la Red Escolar Fe y Alegria. UNESCO-CENDES-CICE. Mimeografiado. Caracas.

Herrera, M. y López, M. (1993). Estudio de Caso de la Red Fe y Alegria. Centro de Investigaciones Culturales y Educativas. Caracas.

Hodgetts, S. y Altman, S. (1987). Comportamiento en las Organizaciones. México. Edit. Fondo Educativo Interamericano.

House, R. (1977). Theory of Charismatic Leadership Southern Illinois University Press.

Hurtado, R. (1983). Acción Educacional de la Escuela Primaria en Venezuela. CENDES. Mimeografiado. Caracas.

Ibañez, B. (1986). Manual para la Elaboración de Tesis. México. Edit. Trillas.

Isaacs, D. (1991). Teoria y Práctica de la Dirección de los Centros Educativos. Edit. Eunsa.

Jackson, T. (1992). Evaluación del Desempeño. Cómo Medir Resultados. Colombia. Fondo Editorial Legis.

Keller, Y. (1985). Empresas del Estado en América Latina. Venezuela. Edic. del I.E.S.A.

Leitwood, K. (1992). El Movimiento Hacia el Liderazgo Transformacional. (Material Mimeografiado).

Lemus, L. (1975). Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Argentina. Edit. Kapelusz.

Ley Orgánica de Educación. (1980). Gaceta Oficial de la República de Venezuela. 2635 (Extraordinario). Julio 28. 1980.

Likert. R. (1968). El Factor Humano en la Empresa. Deusto. Bilbao.

López. M. (1993). Gestión de las Escuelas Venezolanas. Venezuela. Centro de Investigaciones Culturales y Educativas.

López. M. (1994). La Construcción del Exito Escolar. Ponencia presentada en el Coloquio "Pueden las esccuelas mejorar la calidad de la educación?. CICE. Caracas.

Mac Gregor. J. (1978). LEadership. Harper. Nueva York.

Martinez. M. (1991). La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación.Manual Práctico. Caracas.

Mayntz. R. (1967). Sociología de la Organización. Madrid.

Mc Gregor. D. (1960). The Human Side of Enterprise. Mc Graw Hill. Nueva York.

Melinkoff. R. (1979). Los Procesos Administrativos. Venezuela. Edit. Contexto Editores.

Melinkoff. R. (1988).La Estructura de la Organización. España. Edit. Contexto Editores.

Michael.D. (1982). Planning-And Learning from it. Ed. Making. Washington.

Ministerio de Educación. (1967). Manual del Director. Dirección de Educación Primaria. Caracas.

Ministerio de Educación. (1983).Normativo de Educación Básica. Oficina Sectorial de Planificación y Presupuesto. Educación Básica. Caracas.

Ministerio de Educación. (1985). Normativo de Educación Básica.Oficina Sectorial de Planificación y Presupuesto. Educación Básica. Caracas.

Morles, V. (1980). Guía para la Elaboración y Evaluación de Proyectos de Investigación. Caracas. Edit. U.C.V.

Münch, L. y García, J. (1985). Fundamentos de Administración. México. Edit. Trillas.

Naim, M. (1989). Las Empresas Venezolanas. Su Gerencia. Caracas. Edic. I.E.S.A.

Otaway, A. (1973). Educación y Sociedad. Argentina. Edit. Kapelusz.

Owens. R.(1976). La Escuela como Organización: Tipos de Conducta y Práctica Organizativa. España. Edit. Santillana.

Parker, M. (s/f). Dinamic Administration. Harper. Nueva York.

Pascual, R. (1988). La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio. España. Edic. Narcea.

Prieto, L. (1960). El Concepto de Lider. El Maestro como Lider. Venezuela. Edit. Arte.

Pugh, D. (1966). Modern Organization Theory: a Psichological and Sociological Study. Psichological. 21.

Rivas, M. (1986). Trayectoria y Perspectiva de la Educación Compensatoria.Bordon. Revista de Orientación Pedagógica. N° 264. España. Sociedad Española de Pedagogía.

Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. (Decreto N° 975) . (1986, Enero 22) Gaceta Oficial de la República de Venezuela. 8713. Marzo 7, 1986.

Robbins, S. (1991). Comportamiento Organizacional. México. Edic. Prentice - Hall Hispanoamericana. S.A.

Rodriguez, N. (1989). La Educación Básica en Venezuela. Academia Nacional de la Historia. Caracas.

Roosen, G. (1989). "La Opción del Liderazgo". El Nacional. Edición Especial 48 Aniversario sobre el liderazgo. Agosto, 3.

Sabino, C. (1986). El Proceso de Investigación Caracas. Edit. Panapo.

Sabino, C. (1987). Cómo hacer una Tesis. Buenos Aires.Edit. Panapo.

Schmelkes, S. (1994). Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas. O.E.A. Colección Interamer.

Sergiovanni, T. (1984). Leadership and Excellence on Schooling on Educational Leadership. New York. Edit. Thomas I Sergiovanni.

Stogdill, R. (s/f). Leadership, Memberships and Organizations. Psychological Bulletin. Volúmen 47. N° 1 y 2.

Stoner, J. y Wankel, Ch. (1989). Administración. México. Edit. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Terry, G. (1965). Principios de Administración. México. Edit. Continental.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1987). Manual de Trabajo de Grado de Maestria y Tesis Doctorales. Caracas. UPEL.

Van Dalen, D. y Meyer, M. (1974). Manual de Técnicas de Investigación Educacional. Buenos Aires. Edit. Interamericana.

Watkins. B. (1989). Higher Education Now Big Business. Nueva York.

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENTREVISTA PARA DIRECTORES

Nombre del Director_____

Escuela_____ Turno_____

Fecha_____ Entrevistador_____

ENTREVISTA PARA EL DIRECTOR

1.- ¿Hacia dónde quisiera Ud. dirigir esta escuela?. ¿Qué quisiera Ud. lograr de ella?

2.- ¿Ese es un proyecto suyo o de la escuela en general? ¿Los maestros comparten estos objetivos o tienen otros? ¿Tienen algún documento escrito donde se encuentren expresados los objetivos que persiguen?

3.- ¿Puede decir Ud. que existe una identidad institucional, unos valores propios de esta escuela? ¿Cúáles serian?

4.- ¿Ud. piensa que esta escuela se diferencia de otras? ¿En qué?

5.- ¿Cómo piensa que perciben los maestros la relación director-docente? (autoritaria-democrática-dejar hacer)

6.- ¿Cuáles son sus funciones?. De estas funciones ¿Cuál es la que realiza con mayor frecuencia? ¿Cuál es la que considera más importante? ¿Cuál considera que le quita tiempo y le impide hacer cosas importantes?

7.- ¿ Apoya Ud. la acción docente?. Si la respuesta es afirmativa, ¿En qué consiste ese apoyo?

8.- ¿Ha observado alguna vez el trabajo de aula de algún docente en particular? ¿Con qué fin?

9.- ¿Realiza Ud. algún tipo de de supervisión?. ¿Qué área supervisa con mayor frecuencia? (la acción docente, los planes, la metodología, las evaluaciones, los resultados de los alumnos, las clases, los recursos, la conducta y la disciplina, el orden, la ambientación u otros).

10.- Si realiza supervisión, ¿Cómo la realiza (observa y después aconseja, se reune con todos, etc.)?

11.- ¿Participa Ud. de algún modo en la planificación del docente?. ¿Los maestros planifican en conjunto?. ¿Se reunen para decidir sobre aspectos especificos? (normas de disciplina, realización de evaluaciones, etc.)

12.- ¿Ha promovido actividades de formación o de otra índole para el mejoramiento de la calidad de su escuela?

13.- ¿Existe algún programa de formación del personal docente promovido por la escuela? ¿Existen facilidades o incentivos para los docentes que estudian?

14.- ¿Se reune Ud. con los docentes?. ¿Cada cuánto tiempo?. ¿Con qué objeto? ¿Hay sesiones focalizadas de trabajo?

15.- ¿Qué espera Ud. de sus docentes?. ¿Cree que pueden ser excelentes?. ¿Cómo lograrlo?

16.- ¿Hasta qué punto es Ud. autónomo en la toma de decisiones concernientes a su escuela?

ANEXO N° 2

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Nombre del Docente_____

Grado que atiende_____ Turno_____

Escuela_____

Fecha_____

1.- ¿Recibe Ud. apoyo del personal directivo?. ¿En qué aspectos (técnicos, administrativos, académicos)? ¿Con qué frecuencia?

2.- ¿La dirección le informó de algunos lineamientos o políticas a seguir (dentro del aula de clase, en la escuela en general, con los alumnos, etc)?. Si la respuesta es afirmativa, ¿de qué manera se lo hizo saber (en una reunión, en forma individual, en forma escrita)?

3.- ¿Podría indicar cuáles son esos lineamientos? ¿Si están escritos?

4.- ¿Participa el maestro en la toma de decisiones del plantel?. ¿Cómo participa?

5.- ¿Participa el personal directivo en la toma de decisiones del aula?. ¿De qué manera?

6.- ¿La dirección respeta las iniciativas del maestro?. ¿Podria contar algún ejemplo concreto?.

7.- ¿Cómo es y Cómo ejerce la autoridad la dirección?

8.- ¿Promueve la dirección el trabajo en el aula?. ¿Cómo?