

4/39



**INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DEL ESTADO DE MÉXICO**

**“LOS PROCESOS INTERNOS DE LOS
CENTROS ESCOLARES AL SERVICIO DEL
MEJORAMIENTO EDUCATIVO”**

REPORTE FINAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

ELABORADO POR:

MTRA. BRENDA JUANA MENDIETA HERNÁNDEZ



TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO

AGOSTO 2010

D. 8 0 4

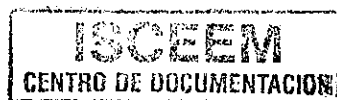
Introducción

Las instituciones dedicadas a proporcionar el servicio educativo son una realidad social, son también el resultado de los intereses del grupo y en su contexto próximo se les ampara con un marco legal y jurídico. Poseen una estructura administrativa que las encuadra, con valores y actitudes que la sociedad demanda; y tienen las características sociales, culturales y económicas propias de sus componentes.

La presente investigación surge del interés enfocado en el ámbito de los centros educativos, los cuales para proporcionar el servicio educativo cuentan con una estructura compleja que funciona mediante diversos procesos internos, mismos que se constituyen en primordiales para la vida institucional.

En todo centro escolar se identifican diversos procesos internos que le permiten llevar a cabo sus funciones y alcanzar sus metas, sin embargo, entre ellos se destacan tres, que constituyen propiamente al centro educativo como tal: un proceso, es el papel del director en cuanto a su liderazgo; otro, es el clima institucional referido a la relación entre los miembros de la organización; y el otro, es la eficiencia instruccional vinculada a las oportunidades que tiene el alumno de aprender en la dinámica del aula.

El tema de estudio de este trabajo investigativo son los procesos internos principales del centro escolar, debido a su importancia en la actuación general de la institución. Es interesante conocer los diferentes elementos que les son propios, en especial la actividad y eficiencia de cada uno de ellos, y su contribución al buen logro de los objetivos y metas que la institución educativa tiene planteados en sus proyectos y planes, para coadyuvar al mejoramiento educativo y al logro de la calidad de la enseñanza que se ofrece en dichos centros.



El objetivo principal del trabajo es analizar las características de los procesos internos que se llevan a cabo en los centros escolares, que resultan del liderazgo de la dirección, del clima institucional o sistema relacional y de la dinámica que tiene lugar en el aula o eficiencia instruccional, a través de un modelo de evaluación que permita conocer la influencia que ejerce cada uno de estos elementos en el mejoramiento educativo y en la calidad de la educación.

Cabe mencionar que la investigación permite conocer los conceptos e ideas que la teoría contiene y que marcan de algún modo el camino de las acciones óptimas y pertinentes a realizar en una institución educativa, sin embargo, al contrastar la teoría con la realidad, se manifiestan una serie de diferencias entre lo que debería ser y lo que las circunstancias reales presentan.

El reporte de final de investigación, se integra por cuatro apartados, el primero es la descripción de la investigación, aquí se explica la situación problemática existente y las preguntas de investigación que motivan el trabajo; también se determina el objeto de estudio y los objetivos que pretende alcanzar la investigación.

En el segundo apartado se aborda el marco teórico, el cual proporciona el soporte y fundamento a la investigación para apoyar su pertinencia y viabilidad. El tercer apartado es dedicado al marco metodológico, donde se expone la forma y la manera en que es llevada a cabo la investigación, en éste, se manifiesta el tipo de estudio, el modelo de evaluación que se emplea, la población de estudio y los instrumentos y técnicas de recopilación de información.

El cuarto apartado se dedica a la exposición de los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación, referidos a las características de los centros educativos estudiados; a la organización y funcionamiento que presentan; al estado de los procesos internos del liderazgo del director, de la eficiencia instruccional y al

4231

clima institucional; y por último al análisis e interpretación de la información donde se manifiestan los resultados principales de la investigación.

En la parte final del reporte de investigación se encuentran las conclusiones a las que se llega y se proponen algunas sugerencias derivadas del análisis de la información obtenida.

Resumen

Los procesos internos más importantes de los centros educativos son observados, evaluados y analizados en esta investigación, los procesos: del liderazgo del director, de la eficiencia instruccional y del clima institucional, revelan su trascendencia en el ámbito educativo, a través del estudio realizado en dos escuelas seleccionadas del nivel primaria, donde se puede determinar el grado en que sus procesos internos contribuyen al mejoramiento educativo y al consecuente impacto en la calidad de la educación.

La perspectiva teórica-metodológica empleada con base en el modelo de evaluación C.I.P.P. de Stufflebeam permite analizar los procesos internos de los centros escolares a través de cuatro etapas: el contexto, la entrada, el proceso y el producto. Las instituciones motivo de estudio, muestran el rostro de la situación educativa que viven cotidianamente los integrantes de la comunidad escolar, quienes de una u otra forma tienen participación activa en alguno de los tres procesos internos observados.

El proceso interno que corresponde al liderazgo del director escolar, es fundamental porque aún y cuando no se tiene un estilo único ni un exclusivo perfil de dirección, el director se constituye en el máximo dirigente, conductor y líder de un centro escolar para lograr su funcionamiento eficiente, a través de una visión global de los planes, funciones y relaciones entre la comunidad escolar.

Otro de los procesos internos, la eficiencia instruccional o la dinámica que se presenta en el aula, cobra medular importancia en la educación, por ser el escenario de las actividades de enseñanza y del aprendizaje de los alumnos, donde se conjugan métodos, técnicas, recursos y enfoques pedagógicos que el docente emplea para potenciar la formación de los estudiantes.

El clima institucional como proceso interno, es creado y vivido cotidianamente por los integrantes de la comunidad escolar, genera en ellos un sentimiento o impresión de satisfacción o de descontento respecto al bienestar, al crecimiento o al desarrollo que les proporciona la institución y se manifiesta a través de la comunicación y la participación de cada uno de ellos en el proyecto escolar.

Los hallazgos de la investigación refieren el esfuerzo genuino y permanente que las instituciones educativas llevan a cabo en la ejecución de sus procesos internos, y que el reconocimiento de sus carencias, debilidades y necesidades, es el único medio que les permite acceder a espacios de reflexión y oportunidad, donde la transformación, la innovación y la adecuación de algunos aspectos, les lleva a alcanzar el mejoramiento educativo y la calidad en la educación que demanda la sociedad.

ÍNDICE

Introducción

Resumen

Capítulo I

Descripción de la Investigación..... 9

- 1. Situación problemática..... 10
- 2. Preguntas de investigación..... 14
- 3. Objeto de estudio..... 15
- 4. Objetivos de la investigación..... 16

Capítulo II

Marco Teórico..... 17

- 1. Antecedentes teóricos..... 18
- 2. Los procesos internos esenciales en un centro escolar... 21
 - El liderazgo de los directivos 22
 - La eficiencia instruccional o dinámica del aula..... 34
 - El clima escolar..... 39
- 3. Calidad educativa..... 43
- 4. Evaluación educativa..... 48

Capítulo III

Marco Metodológico..... 56

- 1. Tipo de estudio..... 57
- 2. Modelo de evaluación 58
- 3. Población de estudio..... 62
- 4. Instrumentos..... 62

Capítulo IV	
La escuela y el mejoramiento educativo	66
1. Características generales de la institución.....	67
2. Organización y funcionamiento del centro educativo	70
3. Estado de los Indicadores	73
4. Análisis e interpretación de la información.....	86
Liderazgo del director	87
Eficiencia instruccional.....	92
Clima institucional.....	97
Resultados principales.....	103
Conclusiones y Sugerencias	107
Anexos	115
Referencias	134

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. Situación problemática.

La educación como producto histórico, es una función vital en los grupos sociales, que permite influir en la formación y el desarrollo de las personas jóvenes y aún en las mayores. Tiene su origen en las circunstancias históricas internas y externas de cada comunidad, de cada pueblo, y no se presenta como producto aislado.

A través del tiempo y la vida de la humanidad, la educación se ha convertido en una necesidad primordial y su acción ha tenido que ser regulada y organizada por personas y dependencias especializadas. Se constituyen así, los centros educativos para brindar educación a la sociedad a través de una organización integrada por diversos recursos y estructurada de manera funcional y operativa para alcanzar sus propósitos.

Además, una institución educativa, tiene como finalidad principal, la transmisión de la cultura, con ella el individuo se educa, en cuanto recibe y conoce los bienes culturales de la sociedad en la que vive y los del mundo que rodea a ésta. La educación es un proceso cuyo contenido está dado por la sociedad misma en sus bienes culturales. Los principios básicos de la cultura se adquieren en la escuela, así como el constante reforzamiento de los procesos básicos del pensamiento lógico. Las organizaciones educativas, además de culturizar, educan, socializan, enseñan, orientan y preparan profesionalmente.

Otra importante finalidad de los centros educativos es propiciar la adaptación social del ser humano, pues un centro escolar se constituye en un medio para lograr el desarrollo de la identidad cultural en los individuos. Se puede decir que el ser humano vive educándose en un proceso continuo y permanente.

Los centros escolares, al igual que otros organismos o empresas cumplen su función y logran sus objetivos mediante procesos que se realizan al interior de los mismos. En los centros educativos, dichos procesos, se definen como el conjunto de fases y elementos determinados e interrelacionados que tienen el propósito principal de proporcionar el servicio educativo a la sociedad.

Los principales procesos internos que dan vida y sentido a todo centro educativo, tienen origen en la existencia y en la acción de tres grandes elementos relacionados con:

- El director del centro, como el profesional encargado de procurar la máxima eficacia y eficiencia de los objetivos de la institución, de las estructuras de ésta, de su funcionamiento y del sistema relacional, a través de la aplicación y ejercicio del liderazgo que despliega en el cumplimiento de las funciones inherentes al puesto, en el área de la planeación, en la organización de las actividades, en la coordinación de estas, en sus ejecución, así como en el control y la evaluación de las mismas. Además de las competencias que manifieste tanto en los aspectos políticos y administrativos, como en las áreas técnicas, ejecutivas y las de carácter pedagógico.
- La eficiencia instruccional, referida ésta a las propuestas y resultados del trabajo que se lleva a cabo en el salón de clase y en la dinámica que se da en el aula, donde puede observarse la forma en que la teoría y la práctica se vinculan directamente con el proceso educativo del alumnado.
- El clima institucional, que tiene su origen, tanto en las relaciones establecidas por las personas que integran el centro escolar, como en el sistema relacional que tiene su base de manera esencial en la naturaleza de los recursos humanos, considerando en ello la formación y actualización de los docentes, así como su selección, sus expectativas, y sus intereses. Además, de que originan las relaciones interpersonales que surgen durante el desarrollo de actividades y

acciones cotidianas, que orientan la actividad de las autoridades, docentes, alumnos, personal administrativo y padres de familia que tienen ante sí objetivos comunes, tales como: la comunicación, la participación o la toma de decisiones, cuya acción conjunta, también marca e identifica el clima general de la institución y su dinámica de trabajo.

Los centros escolares como productos de la sociedad tienen en cuenta las necesidades educativas de la misma y pretenden con sus objetivos y acciones la satisfacción de ellas. Los centros actúan para su mejor funcionamiento y óptimo logro con una gestión y una administración específicas y determinadas, y en la actualidad están regidos en primera instancia por las políticas educativas con las que se gobierna el Estado y la sociedad.

Para orientar y llevar a cabo la educación en México, las autoridades gubernamentales y educativas consideran de manera primordial la política educativa establecida, que se encuentra detallada en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, donde se aborda el tema de la Transformación educativa y se hace mención de la importancia de alcanzar niveles de calidad más altos. Se especifica, además que debe promoverse el mejoramiento educativo para dotar a niños y jóvenes de una formación sólida en todos los ámbitos de la vida. En este Plan Nacional de Desarrollo se establece que los objetivos fundamentales son fortalecer las capacidades de los mexicanos mediante la provisión de una educación suficiente y de calidad.

El PND presenta entre sus objetivos prioritarios, elevar la calidad educativa, y menciona que ésta comprende los rubros referentes a la cobertura, la equidad, la eficacia, la eficiencia y la pertinencia, mismos que fungen como criterios útiles para comprobar los avances en el sistema educativo. Para alcanzar este objetivo, se indican las estrategias a seguir, las cuales se refieren a impulsar mecanismos sistemáticos de evaluación de resultados de aprendizaje de los alumnos, de desempeño de los docentes y directivos; y de los procesos de enseñanza y gestión

en todo el sistema educativo; así como a reforzar la capacitación de profesores y a actualizar los programas de estudio, sus contenidos, materiales y métodos para elevar su pertinencia y relevancia en el desarrollo integral de los estudiantes.

Los centros escolares del Estado de México, deben sujetarse, específicamente a las políticas educativas establecidas en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2005-2011 en el cual se aborda de igual manera el mejoramiento de la calidad en la docencia.

Sobre el punto de la calidad en la educación y en la docencia, se establecen políticas encaminadas a lograr el mejoramiento educativo en la entidad y se indica la necesidad de impulsar una educación integral a través del desarrollo de las competencias y habilidades; así como la necesidad de contar con planes y programas de estudio que aseguren la relevancia y la pertinencia del aprendizaje. Además se menciona la necesidad de impulsar un programa estratégico para el mejoramiento del aprendizaje; y para mejorar la calidad de los procesos educativos y sus resultados, a través de un sistema integral de evaluación que involucre la participación de todos los actores del quehacer educativo.

Las políticas educativas nacionales y estatales marcan el rumbo a seguir para alcanzar la tan anhelada y buscada calidad educativa y los encargados de llevarlo a cabo son los centros educativos, como organizaciones constituidas con la única finalidad de impartir la educación a la sociedad.

Es necesario entonces, conocer la forma y medida en que se realiza el funcionamiento de los procesos internos en los centros escolares y observar si están cumpliendo con estas políticas públicas de calidad educativa y por ende con el mejoramiento educativo.

2. Preguntas de investigación.

El concepto de calidad en el ámbito educativo se centra en la eficiencia global que tiene la institución educativa. Para lograr esta eficiencia se hace necesario que su oferta se enfoque a lograr un mayor rendimiento de los aprendizajes; a obtener un comportamiento más profesional de los docentes; además de procurar permanentes servicios de calidad sin que falten para ello los recursos o los medios necesarios. La calidad debe estar reflejada en el mejoramiento educativo de un centro escolar, esto depende directamente de lo que sucede en el interior de las escuelas, cualesquiera que sea el papel de las medidas externas adoptadas por las autoridades educativas.

Estas ideas dan pauta para plantear cuestiones, tales como: ¿Cuál es la forma en que se están realizando los procesos internos en los centros escolares desde el punto de vista de la eficiencia?, así como también, ¿Cuáles son las características de estos procesos?, ¿Cuál es el nivel de compromiso de los actores que intervienen en ellos? Además de, ¿En qué grado contribuyen los procesos internos al mejoramiento educativo?, ¿El tipo de mejoramiento educativo es factor que eleva la calidad en la educación que se imparte en dichos centros?

Además es de medular interés conocer en la realidad próxima y cotidiana de las instituciones educativas y de la comunidad escolar, aspectos como ¿Qué factores psicosociales coadyuvan en mayor medida a elevar la calidad en la educación?, ¿Cuál es el desfase que existe entre la gestión de los procesos internos y las demandas de la política educativa vigente?, ¿Cuáles son las manifestaciones de debilidad en estos procesos, que entorpecen el mejoramiento educativo?, ¿Cómo es la dirección del centro educativo, el clima institucional y los procesos que se llevan a cabo en el aula?, ¿Qué aspectos de estos procesos internos deben impulsarse para elevar cualitativamente el servicio educativo en un centro escolar?

3. Objeto de estudio.

La investigación tiene como objeto de estudio los procesos internos que resultan del liderazgo que ejerce el director del centro escolar, del clima institucional que en él existe y de la dinámica en cada una de sus aulas. Así como los diferentes elementos que les son propios en especial la actividad y eficiencia de cada uno de ellos, y su contribución al buen logro de los objetivos y metas que la institución tiene planteados en sus proyectos y planes, para coadyuvar al mejoramiento educativo y al logro de la calidad de la enseñanza que se ofrece en dichos centros.

Es por tanto importante la observación y evaluación de los procesos internos principales del centro escolar, para lograr un acercamiento al conocimiento de la calidad y del grado de eficiencia que tiene el funcionamiento de los factores que los integran. Con la investigación, también puede saberse, con mayor certeza, el tipo de cualidades y posibilidades de desarrollo de la comunidad escolar, además, permite jerarquizar las deficiencias encontradas con un análisis y una ponderación de éstas, pueden constituirse en un antecedente forzoso para elegir y aplicar los planes de acción que coadyuvan al logro de la calidad.

4720

4. Objetivos de la investigación.

- Analizar las características de los procesos internos que se llevan a cabo en los centros escolares, que resultan del liderazgo de la dirección, del clima institucional o sistema relacional y de la dinámica que tiene lugar en el aula o eficiencia instruccional, a través de un modelo de evaluación que permita conocer la influencia que ejerce cada uno de estos elementos en el mejoramiento educativo y en la calidad de la educación.

- Posibilitar el hallazgo de las técnicas de gestión organizativas necesarias para una permanente renovación, para el desarrollo de los procesos internos de los centros escolares con eficiencia y eficacia, en concordancia con las demandas sociales y educativas.

4/19

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes Teóricos.

La educación espontánea y la educación intencionada.

La educación es una influencia espontánea original, que es más vidente y puede observarse en forma directa en los pueblos primitivos, como un ascendiente natural y sencillo del adulto sobre el niño y el adolescente. Pasa, poco a poco, de un influjo intencionado que se realiza a voluntad sobre las generaciones jóvenes, a una influencia que llega a ser ejercida por personas especializadas en lugares apropiados y conforme a ciertos propósitos religiosos, políticos y económicos. A través del tiempo la educación se ha convertido en una realidad, en una necesidad humana, en una aspiración y en un bien cultural y social.

La educación, es ahora, el medio fundamental para que las nuevas generaciones de una sociedad adquieran la cultura del grupo. También es la forma más directa para que se lleve a cabo el desarrollo del individuo y se logre la transformación constante de dicha sociedad. Además es un factor determinante para la adquisición de conocimientos y para que el individuo pueda pertenecer y permanecer sin marginación en una sociedad. Actualmente este tipo de educación se lleva a cabo en las escuelas o centros educativos.

El término escuela generalmente tiene un sentido intelectual, referido éste a una doctrina que se enseña o aprende. Sin embargo el sentido más conocido y empleado es el que denota el lugar donde se enseña y aprende. La escuela como lugar es la entidad que se hace cargo de los sujetos en el tránsito de la familia a la sociedad. El centro educativo es ahora una comunidad difícil de sustituir.

La escuela o centro educativo ofrece más ventajas y mayor influencia, como poder educativo en comparación con las demás agencias educativas que conforman a la sociedad, porque en ella la educación tiene un carácter consciente e

417

intencionado, además de su pronunciado carácter de organización y de la deliberada regularización de su acción.

La educación como proceso.

Un proceso es una serie de fases de un fenómeno. Es la evolución de una serie de fenómenos. (Larousse, 2008). Es un conjunto de pasos, etapas, fases o funciones necesarias para llevar a cabo una actividad. El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la educación, se interrelacionan y forman en un proceso integral.

Si bien un proceso tiene una significación de movilidad, no todo movimiento es un proceso. El proceso educativo supone un desenvolvimiento, supone, además un desarrollo. Este proceso pretende mejorar y perfeccionar al sujeto, pretende el desarrollo de las facultades y aspira a perfeccionarlas. También pretende su perfeccionamiento intencional. La educación representa para el ser humano la trayectoria hacia una meta. El tránsito de la potencia al acto.

El proceso educativo que se lleva a cabo dentro de las escuelas o centros educativos lo respaldan, apoyan, alientan y hacen perdurable, su presencia y acción eficiente, además de la organización y de la administración que se efectúan en cada uno de ellos.

El centro educativo como organización.

La empresa según la actividad que desarrolla puede ser de carácter industrial, comercial o de servicio, y puede tener, o no fines lucrativos. Entre ellas se ubican las empresas que ofrecen educación o el servicio educativo. (Münch, 1988).

El centro educativo es una organización, entendiendo por ello una entidad social realmente permanente, cualidad que le permite continuar operando aunque cambie la directiva.

Las organizaciones tienen además una característica fundamental, que es su orientación hacia objetivos. Tienen una finalidad, que hace que gran parte del funcionamiento en su interior sea orientado hacia esa finalidad que se persigue. El concepto de propósito u objetivo siempre será el elemento integrador en cualquiera que sea el tipo de organización.

Otro aspecto básico de una organización es la especialización para el logro de sus objetivos. Una organización requiere por lo general de habilidades especializadas para operar y lograr sus objetivos. Esto es aplicable a las organizaciones grandes de alta tecnología y con gran diversidad de operaciones, y a las pequeñas que son menos diversificadas, como es el caso de los centros educativos.

Las organizaciones en general, al igual que las educativas, deben poseer estructura, es decir deben disponer de medios prescritos y regularizados para coordinar las diversas actividades que realizan, lo cual es esencial para el logro de sus objetivos. Esta estructura es de gran utilidad para especificar las relaciones entre las diferentes actividades laborales y para definir, sobre todo, las interrelaciones de autoridad.

Las organizaciones son entidades sociales relativamente permanentes caracterizadas por el comportamiento, la especialización y la estructura, elementos orientados a hacia el mismo objetivo. (Warren, 2004).

2. Los procesos internos esenciales en un centro educativo.

En todo centro educativo se realizan procesos con características genéricas y propias que son en esencia muy parecidos a los procesos administrativos que se llevan a cabo en otras organizaciones o empresas, que satisfacen necesidades en distintas áreas o sectores de la sociedad. Los centros educativos son estructuras, en las que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de llegar a ellos, con su fase operativa, en la que se realizan todas las actividades necesarias para obtener los fines y metas establecidas durante la fase de estructuración.

En las instituciones educativas se llevan a cabo procesos realizados al interior de las mismas para el logro de sus fines, metas y objetivos; para la aplicación de sus recursos; y para lograr su objetivo principal que es la formación de los educandos dentro de un marco de máxima calidad. Estos procesos pueden definirse como el conjunto de fases y elementos determinados e interrelacionados que tienen la finalidad principal de proporcionar la calidad óptima del servicio educativo a la sociedad.

Los principales procesos internos que dan origen y orientación a todo centro educativo, tienen inicio en la existencia y en la acción de tres grandes elementos relacionados con: el liderazgo del director, la eficiencia instruccional y el clima institucional. Los tres procesos tienen relevancia porque son llevados a cabo necesariamente en cada plantel escolar, aún y cuando no sean identificados como tales por los integrantes del mismo. Sin uno de los tres procesos internos marcados, una institución educativa no puede ser denominada como tal.

A continuación se hace una descripción de los puntos esenciales de cada uno de estos procesos internos que operan en los centros escolares.

El liderazgo de los directivos.

Concepto de liderazgo.

El Diccionario de la Lengua Española define liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta, lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Otra definición de liderazgo se refiere al "intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas". Raliph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". (Robins, 1996).

En este sentido, el liderazgo gerencial es el proceso para dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. En esta definición se pueden ver cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo. Si no hubiera a quién mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

Un tercer aspecto del liderazgo se refiere a la capacidad de usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de variadas maneras. El poder para influir lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

Y un cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James Mc Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas de trabajo de acción para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia. (Robbins, 1996).

Idalberto Chiavenato (2005), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y que el primero es muy importante para éstas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren (1994), al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas.

Una persona quizás sea un gerente eficaz, buen planificador y administrador, justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otra persona tal vez sea líder eficaz, con habilidad para desatar el entusiasmo y desplegar la devolución, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que propician en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de éstas, están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

9/12

Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional.

El liderazgo de un director es uno de los elementos esenciales de toda organización que desea proporcionar servicios con calidad, la cual es gestionada directamente con sus acciones al fungir como líder, pero al mismo tiempo como gestor propiciando así en sus subordinados el compromiso para cumplir con eficiencia y eficacia su tarea.

Existen concepciones del liderazgo que son las más conocidas o más comunes, en ellas es posible identificar características y actitudes identificables en la cotidianidad de una institución educativa, por un lado el liderazgo tradicional y por el otro el liderazgo transformacional.

El enfoque tradicional de liderazgo transaccional de Hollander está basado en el modelo de "Unión Bivalente Vertical". La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo se enfoca en un intercambio de relaciones entre el líder, los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro. De este conjunto de circunstancias resultan los comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. En esta situación de transacción o intercambio, puede darse una premiación contingente por el buen desempeño del subordinado, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo. (Warren, 2004).

El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El liderazgo transaccional es presentado en una serie de intercambios de recompensas constructivas o correctivas para el acatamiento del seguidor. En este tipo de enfoque es posible identificar los siguientes comportamientos entre el líder y los seguidores: recompensas contingentes, manejo por excepciones: activo, pasivo y laissez-faire ("dejar hacer").

El liderazgo transformacional logra sus efectos en los subordinados en un constante cambio de las bases motivacionales sobre las cuales opera, cuya acción puede ir desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso consciente y voluntario. La palabra "transformar" se refiere en un sentido semántico y no técnico, a que puede llamarse así, cualquier proceso de liderazgo que origine cambios en la organización.

Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, y a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores y lo que es más importante, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia, hacia los intereses para logros, crecimiento y desarrollo. (Warren, 2004).

En el liderazgo transformacional se identifica por elevar la motivación y el cambio de la conducta los seguidores, principalmente mediante cuatro factores: personalidad carismática, inspiración, consideración individualizada y estímulo intelectual.

En el siguiente cuadro se resumen las características de los líderes que en sus acciones reflejan las más comunes o conocidas.

CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES	
TRANSACCIONALES	TRANSFORMACIONALES
<p>Recompensa contingente: Intercambian recompensas por un buen desempeño, reconocen los logros.</p>	<p>Carisma: Tienen una visión y sentido de misión; se ganan el respeto, confianza y seguridad de sus seguidores. Son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.</p>
<p>Administración por excepción (activo): Monitorea y controla el desempeño del seguidor. Concentra la atención en fracasos, irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de lo que se espera de los subordinados y toma acciones correctivas.</p>	<p>Inspiración: Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo, el entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión a los subordinados, lo cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.</p>
<p>Administración por excepción (pasivo): Interviene sólo cuando no se satisfacen las normas. Está contento de dejar que los subordinados continúen con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien.</p>	<p>Consideración individualizada: Atienden y tratan a cada empleado de manera individual, según sus necesidades, capacitan y aconsejan. También delegan y entrenan. Elevan el nivel de seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad en los desafíos del trabajo mismo.</p>

<p>Administración por excepción Laissez Faire (“Dejar Hacer”): Este líder no participa en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo, se limita a proporcionar materiales e información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan. Abdica de sus responsabilidades y evita tomar decisiones.</p>	<p>Estímulo intelectual: Promueve la creatividad, la inteligencia y la racionalidad. Comparte sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos e innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.</p>
---	--

La evidencia global indica que el Liderazgo Transformacional se correlaciona de una manera más fuerte con la menor rotación de personal, con mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados que el Liderazgo Transaccional. (Warren, 2004).

Los dos tipos de liderazgo no deben verse como opuestos, sino más bien, considerar que el Liderazgo Transformacional se construye sobre el Liderazgo Transaccional y va más allá, produciendo niveles de esfuerzo y desempeño más trascendentes por parte de los subordinados.

Liderazgo del director de un centro educativo.

En un centro educativo donde hay más de un docente, se hace necesario, por principio de organización, la existencia de una unidad de dirección. Todos los centros escolares reconocen en la legislación existente, la necesidad de un director a quien se le considera como la autoridad dentro de la institución. Esta autoridad permite aplicar todas las normas y directrices rectoras para la vida escolar. Aunque esta

autoridad debe ser armónica con la necesaria libertad de los docentes, a fin de que sus acciones dentro de ella, se reflejen en la eficiencia del trabajo de cada uno de ellos. (García Hoz, 1985).

Entre las principales y más comunes funciones, que tiene el director de un centro educativo están:

- Orientación y el cuidado que debe dar a que la clasificación de los alumnos y su adscripción a los grupos de cada grado, se lleven a cabo en tiempo y forma. Para ello debe conocer las técnicas pedagógicas y sus procedimientos que es necesario aplicar en cada caso, así como los requisitos de cada uno de sus instrumentos y frecuencias, así como las mejores formas de administrarlas e interpretarlas.
- Detección y solución de las situaciones problemáticas que la vida del centro escolar inevitablemente presenta, con ello podrá contribuirse a lograr la armonía en los grupos y entre las personas que en ellos se ubican.
- Cuidado para que en cada grado y grupo se apliquen y desarrollen los programas, técnicas, procedimientos y materiales adecuados y necesarios para lograr las metas y objetivos establecidos en los planes anuales, mensuales y diarios de los docentes.
- Vigilancia al cumplimiento de las asignaciones de trabajo para los docentes. Así como el cuidado del régimen de las instalaciones y del material común, procurando la coordinación de las peticiones particulares de los docentes.
- Comprobación del rendimiento escolar como supervisor de la labor de cada docente, con la realización de una vigilancia estricta para la correcta promoción de los alumnos de unos grados a otros.

Por otro lado, enmarcadas en un proceso administrativo, las principales funciones del director pueden agruparse en cinco aspectos principales:

En las funciones de **Planificación**, se contempla principalmente el diseño y elaboración del proyecto educativo y del Plan del centro en los cuales la participación del director es esencial y muy importante para el trabajo con docentes, alumnos y padres de familia.

Dentro de la **Organización**, el director debe cuidar la distribución, la definición de labores y la asignación de responsabilidades entre los miembros de la comunidad educativa en función de la buena marcha del trabajo en el centro y el mejor logro de sus metas y objetivos.

En cuanto al **Coordinación** de actividades, el director debe propiciar y vigilar la armonización y sincronización de las actividades del conjunto de personas, procurando que laboren en el centro o estén interesados en las actividades que en el se realizan, cuidando de no desviarse de los planes y de la asignación de los recursos necesarios.

Para que las acciones de la **Ejecución** puedan llevarse a cabo de la mejor forma, el director deberá tomar decisiones inmediatas y lo más certeras posibles, además de hacer llegar en tiempo y forma las instrucciones, para realizar los trabajos docentes y administrativos con la aplicación adecuada de los recursos disponibles, así como buscar la mejor forma de solucionar problemas cotidianos y extraordinarios.

El **Control** que ha de realizar será permanente, sencillo y ordenado para obtener una evaluación funcional y objetiva de la eficiencia del proceso educativo del centro.

Estas funciones, propias del director, no debe realizarlas necesariamente solo. Es evidente que debe contemplar la participación de otras personas en el proceso en la toma de decisiones y las otras fases y momentos de la vida del centro, dependiendo de diversas variables. (Gairin, 2001).

Puede observarse entonces que las funciones directivas se concretan en una serie de competencias que debe llevar a cabo el Director, éstas pueden agruparse en:

Funciones de carácter político- administrativo: Que incluyen la representación del centro ante autoridades, padres de familia y comunidad. El director procede en su caso como jefe de personal, con sus principales actividades, es quien autoriza y ordena pagos a diferentes acreedores, así como es quien propone nombramientos para ocupar o cubrir cargos, etc.

Funciones de carácter técnico – ejecutivo: El director de un centro educativo debe dirigir y coordinar las actividades del mismo, para ello convoca y preside las reuniones de los docentes, padres de familia y de órganos colegiados, debe procurar que se cumplan las disposiciones generales, superiores y externas actuales, así como las que se generen en los planes y programas internos, además de facilitar la coordinación fluida y eficiente con otros servicios educativos y con el entorno.

Funciones de carácter pedagógico: El director tiene además el cometido de coordinar la participación de los diversos sectores de la comunidad educativa que participan en la tarea de formación de los estudiantes dentro y fuera del centro, sin olvidar que debe promover la elaboración oportuna del Plan Anual del Centro.

Los nuevos estilos de liderazgo educativo.

Para que el director de un centro educativo, pueda realizar de forma amplia y acertada su trabajo dentro de una nueva perspectiva de su labor de dirigir y conducir, requiere cuidar algunos de los siguientes aspectos:

Es necesario que el director posea una visión global del centro educativo a su cargo. Esta visión es absolutamente imprescindible para consolidar el funcionamiento del centro tomando como base el proyecto educativo, además de los planes generales y parciales que surjan y se elaboren a partir del mismo. Asimismo esta visión global debe permitirle recoger información sobre las funciones que los integrantes de la comunidad escolar tienen asignadas y la forma en que las realizan, igualmente buscar el mejor funcionamiento de las relaciones del centro educativo con el exterior.

Para todo ello requiere específicamente de una excelente preparación en pedagogía y en la administración de organizaciones, así como una buena preparación en psicología para entender y tratar con los educandos, los docentes, los padres de familia, las autoridades educativas y los demás componentes de la sociedad que rodean al centro educativo que dirige. (García Hoz, 1985).

El Director ha de desarrollar su trabajo en el centro educativo, favoreciendo un clima en el cual la autonomía del profesorado sea compatible con un sentimiento colectivo de equipo y del proyecto del conjunto de la comunidad.

Dentro de la responsabilidad del director se encuentran las acciones de colaboración en la búsqueda del desarrollo profesional del conjunto de profesores. Es una función importante ya que contribuye a crear un buen clima de relación profesional y personal entre el conjunto de profesores.

Están también entre sus acciones la realización de visitas habituales y reiteradas a las aulas durante las sesiones de clases para observar y conocer las formas en que cada maestro de cada grupo y grado se desenvuelve o conduce a los educandos en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Actualmente, el director requiere de una capacidad creadora que le permita ser el maestro, el orientador y el apoyo de los docentes durante el desarrollo de su trabajo. Para ello debe conocer sus intereses, objetivos y aspiraciones personales, además de conquistar, aprovechar y cultivar el espíritu de participación y responsabilidad de los mismos para el trabajo que se realiza en el centro.

También ha de procurar ser el guía de quienes esperan apoyo para soslayar y solucionar las dificultades que presenta la misión educativa. Intervenir en los conflictos inevitables que se dan en la comunidad escolar para analizar y moderar los puntos de vista de conflicto, aplicando un juicio imparcial y conciliatorio.

El trabajo y acciones del director de un centro educativo debe evitar lo más posible ser el burócrata que solo emplea su tiempo y acción en llevar a cabo y revisar los registros, las notas, los inventarios, los protocolos, el material escolar, etc., o solo cuidar de su correcta aplicación. Lo acertado, útil y trascendente de su tarea es considerar la importancia de estos recursos y su aplicación y uso para la buena marcha del centro.

Es necesario que busque la forma de realizar reuniones frecuentes y periódicas con los docentes para analizar, discutir y decidir a fondo las materias más delicadas de la escuela. Además de reunirse con frecuencia con el personal administrativo y operativo del centro educativo para lograr la coordinación del trabajo de las distintas áreas, espacios, recursos y materiales; esto con la finalidad de mantener un clima organizacional adecuado y productivo.

Otra importante acción del director es propiciar y lograr que el centro aparezca ante el personal interno y los agentes externos como una unidad completa y organizada, que sea para todos los involucrados un ejemplo de buen gobierno, para lo cual deberá solicitar y obtener la colaboración decidida y el apoyo activo de las autoridades educativas, a fin de obtener los medios y recursos adecuados para realizar la labor de la institución. Estas acciones tendrán el apoyo en la fuerza de los docentes y en la reputación del centro.

Un aspecto más, es la disponibilidad, interés y capacidad del directivo para conocer e interpretar la legislación existente que rige a nivel nacional y estatal a la educación, a los docentes y a los alumnos y a la comunidad involucrada en ella. Así como el conocimiento profundo y detallado de los programas de estudios de cada uno de los grados para el mejor cumplimiento de las metas y objetivos educativos. (Enciclopedia General de la Educación, 1999).

Es importante puntualizar que no existe un único estilo ni un exclusivo perfil de dirección. Aún más, se hace notar que cada persona puede dar un sentido diferente a esta función, o incluso podrá observarse que insistirá en algún aspecto particular según cada circunstancia concreta en la que se requiera su actuación. El Director debe poseer una enorme calidad humana para entender el esfuerzo, los aciertos y los errores de las personas que trabajan y se relacionan en el centro educativo. Para propiciar y fomentar la disciplina entre la comunidad escolar, debe ser, al mismo tiempo riguroso y abierto, y debe expresar simultáneamente sus opiniones con fuerza, a la vez que escuche y trate de entender la de los demás. (Gairín, 2001).

La eficiencia instruccional o dinámica del aula.

La eficiencia instruccional en un centro educativo, se refiere a la capacidad que tiene la institución para lograr su fin primordial que es la educación, la formación y el fomento y desarrollo de los valores culturales, para lo cual el centro educativo debe hacer uso de los mejores métodos, técnicas, procedimientos, instrumentos y medios posibles como: las teorías de aprendizaje, el desarrollo de materiales y la ejecución de actividades instruccionales. En otras palabras la eficiencia instruccional, es el conjunto de propuestas y resultados del trabajo realizado en la dinámica del aula, donde se lleva a cabo el proceso educativo.

Las posibilidades de éxito de las organizaciones educativas y las actuaciones que realizan, quedan, asimismo condicionadas por las finalidades y funciones que se asignan y realizan en la dinámica del aula para facilitar el aprendizaje, propiciar la formación de los educandos y contribuir a una buena adaptación social.

Las funciones y acciones que se llevan a cabo en el salón de clase son variadas y complejas, pueden resumirse, tanto en los enfoques pedagógicos, como en los métodos de enseñanza que se adoptan y se aplican durante la dinámica del trabajo en las aulas con el auxilio y aplicación de los recursos didácticos adecuados. En los centros escolares impera como en ningún otro agente formativo el sentido educativo, dirigido al aspecto individual y exclusivo de cada educando, al desarrollo de sus cualidades y facultades propias, al fomento de la creación y consolidación de una escala de valores educativos y con el sentido de una perspectiva social para desarrollar y potenciar el proceso de socialización de los educandos. Por otra parte, al ser instituciones creadas y mantenidas por la sociedad, les obliga a asumir las funciones que ésta les asigna en cada momento histórico. (Gairín, 2001).

El trabajo docente de los profesores frente al grupo, es el más importante para el logro de la calidad educativa que el centro ofrece, ya que ellos son los responsables directos de hacer, que en el proceso enseñanza –aprendizaje se

logren los mejores resultados. Se da por hecho que cada centro educativo tiene diseñado un modelo educativo a seguir; una estructura organizativa que le permite el desarrollo de su trabajo y el logro de sus objetivos; así como un plan de actualización de todo el equipo humano involucrado en el proceso de formación de los educandos que allí se encuentran.

El profesor del grupo es el recurso más valioso que tiene todo centro educativo, sus tareas no se refieren únicamente a la docencia, sino a ser capaces de relacionarse con los alumnos, con los otros profesores, con los padres y con el entorno social próximo.

Aunque la mayor parte de las capacidades psicopedagógicas, éticas, cognitivas y didácticas del docente, son adquiridas o se han desarrollado con la experiencia, ellas se ven enriquecidas con los programas de actualización constante, que los centros educativos deben ofrecer a sus docentes, siempre con la mira de reforzar la calidad en el servicio que ofrece.

El cuerpo directivo es el encargado de hacer posible una constante y periódica capacitación y actualización a sus docentes, a fin de ofrecer una formación de formadores que les brinde la oportunidad de vivir una permanente motivación a su intelecto y a su interés por el trabajo que desempeñan.

El papel del maestro en el aula.

La amplitud y las diversas funciones que realiza el docente para cumplir con su competencia profesional, le exigen estar preparado para diseñar, desarrollar, analizar, y evaluar de la mejor forma su práctica docente. Sin embargo, en su labor cotidiana, el maestro debe conocer y atender diversas exigencias ante el grupo, tales como:

- a) Los factores que influyen en la impartición de cada clase: en estas se consideran principalmente las actividades necesarias para la enseñanza y el aprendizaje, la disposición adecuada de recursos didácticos, las formas apropiadas de comunicación entre maestro y alumnos, la distribución óptima del tiempo y el espacio.

- b) Las características de los alumnos y su desempeño en la clase: Para ello debe estar atento a la disposición de los alumnos en la clase, sus formas de participación, sus reacciones y actitudes hacia el maestro, y debe prestar constantemente atención a las necesidades específicas de cada uno de sus alumnos.

- c) Las situaciones imprevistas en la clase y formas de atenderlas: En este aspecto se consideran las interrogantes y problemas más comunes que hace y presentan los niños, los acontecimientos importantes que se dan en el torno natural y social, la presencia y las demandas que hacen los padres de familia, las relaciones del docente tanto con los otros docentes, como con los directivos, sin olvidar las responsabilidades y requerimientos administrativos que deben cumplir y satisfacer.

Es importante percatarse de la diversidad de tareas que desarrollan los maestros, dentro y fuera del aula, así mismo del carácter simultáneo y complejo de estas acciones y del tipo de problemas y situaciones imprevistas que los profesores enfrentan durante la clase, para lo cual debe discutirse y compararse las observaciones acerca de la jornada de un profesor tomando en cuenta los siguientes aspectos presentados en forma de preguntas:

¿Qué hizo el maestro al llegar a la escuela? ¿Qué asuntos atendió antes de entrar al aula? ¿Cómo organizó a los niños para entrar al salón de clase?

¿De qué manera inició el día de clases en el aula? ¿Qué les dijo a los niños? ¿Cómo organizó al grupo escolar al empezar la jornada?

¿Cuáles asignaturas abordó antes del recreo y cuáles después? ¿Qué tiempo dedicó a cada una de ellas?

¿Qué contenidos abordó en las distintas asignaturas? ¿Qué actividades propuso a los niños en cada asignatura? ¿Cómo los organizó? ¿De qué manera utilizó los libros de texto? ¿Qué otros materiales educativos y recursos utilizó en el aula?

¿Qué estrategias utilizó para hacer participar a los niños? ¿Cómo los apoyó en el desarrollo de sus actividades?

¿Qué otras actividades realizó en el transcurso de la clase? ¿Cómo mantuvo el orden en el aula? ¿Qué problemas individuales manifestaron algunos niños y cómo los atendió?

¿Qué acciones llevó a cabo el maestro para captar la atención de los alumnos e involucrarlos en la clase? ¿Cómo influyeron las características del grupo en la actividad del maestro? ¿De qué manera respondió el maestro a los diversos intereses que manifestaron los niños?

¿Qué situaciones imprevistas se le presentaron durante la clase? ¿Cómo las atendió? ¿Qué resultados obtuvo?

¿Por qué motivos salió del salón de clase? ¿Qué hicieron los niños mientras tanto? ¿Qué hizo durante el recreo? ¿Qué comisión específica desempeñó?

400

¿Cómo dio por concluida la jornada de clase en el aula? ¿Qué tareas encargó a los alumnos? ¿Qué hizo antes de salir de la escuela?

¿En qué momentos buscaron las madres o los padres al maestro? ¿Qué asuntos trataron?

Las respuestas a estas interrogantes, serán un buen medio para dar cuenta de los acontecimientos más relevantes ocurridos en cada aula y en lo particular de las actividades y los problemas más comunes que los profesores enfrentan en el trabajo con los niños, además de las relaciones que tienen las actividades que realizan los maestros y las características del grupo, tales como: el número de alumnos que están a su cargo, las formas de comunicación con ellos y de la dinámica de trabajo que existe en el aula, los contenidos escolares que se abordan y los recursos educativos que se encuentran y se emplean en el aula. Por último, debe considerarse el tipo de relaciones que establece el docente con los demás actores de la escuela, sin olvidar algunas características del plantel escolar y de su contexto, mismos que influyen en la organización y dinámica del aula. (Red normalista, 2008).

El clima escolar.

El estudio del clima dentro de las organizaciones tiene su origen en las Ciencias Sociales, la Psicología Ambiental, la Ecología y la Sociología Industrial. En cuanto al clima escolar, se pueden encontrar algunas referencias en la literatura de comienzos del siglo XX.

Los estudios más directos y específicos sobre clima escolar surgen en la década de los 60. Fundamentalmente, los autores clave en el tema son Tagiuri, Anderson y Likert, quienes han aportado diversos instrumentos sobre los elementos principales y la medición del clima.

Los autores Taigiuri y Anderson definen el clima escolar a través de cuatro elementos: *el medio* que se compone de la ubicación de la escuela, de las características de los integrantes de la comunidad escolar y de los grupos que existen en la institución; *la cultura*, entendida como el fundamento o la motivación que subyace en las acciones de las personas; *la ecología*, que tiene que ver con las características físicas, y con la infraestructura y los materiales disponibles del centro; y el *sistema social*, referido a los patrones que tienen las relaciones entre los miembros que conforman el centro educativo y los canales de comunicación que ellos establecen. (Zaitegui, 2002).

El clima institucional que existe y se vive en un centro educativo, produce por lo general en los docentes, alumnos, personal administrativo y padres de familia, un sentimiento o impresión de satisfacción o de desencanto o insatisfacción con respecto al bienestar, al crecimiento o al desarrollo personal, profesional o social que le proporciona la institución, lo cual casi siempre se manifiesta directamente en el tipo de comunicación y participación de cada uno de ellos en el proyecto escolar.

Para comprender la importancia del clima de trabajo dentro de una organización, es necesario reconocer, que más allá de sus objetivos, sus planes y sus proyectos, las organizaciones están conformadas primordialmente por personas, que se relacionan entre sí en el marco de una estructura que les permite conseguir determinados fines. Con ello se configura el sistema relacional del centro laboral y con él se involucra, tanto a la naturaleza de los recursos humanos (formación, selección, expectativas, intereses, etc.), como a los procesos que orientan su actividad (comunicación, participación, toma de decisiones, etc.).

Las personas, de acuerdo con sus necesidades y expectativas individuales o las que tienen con respecto a la organización, a sus conocimientos y a sus posibilidades tecnológicas, establecen invariablemente formas de relación específica en función de la situación en que se encuentra la estructura organizativa, sin olvidar que dependen también de los valores de cada centro de trabajo, institución o centro educativo. (Gairín, 2001).

El clima institucional, es un concepto amplio que abarca tanto los modos de relación de sus actores o integrantes, como la manera en que se definen las normas, además el liderazgo de sus directivos, así como el sentido de pertenencia a la institución, además de la participación activa de sus miembros, sin olvidar los canales de comunicación existentes entre sus integrantes y las relaciones humanas.

Se puede decir que el clima es un concepto propio de la vida institucional cuyos factores principales son "vivenciables más que medibles". El clima en una institución se vive, se percibe y se siente permanentemente, sin embargo los efectos, para poder evaluarlos, deben poder operacionalizarse.

El Clima en un centro educativo, lo integran el estilo, la personalidad, la imagen o representación construida a partir de la percepción que se tiene de la vida escolar, ello debe observarse y poder medirse a través de acciones como:

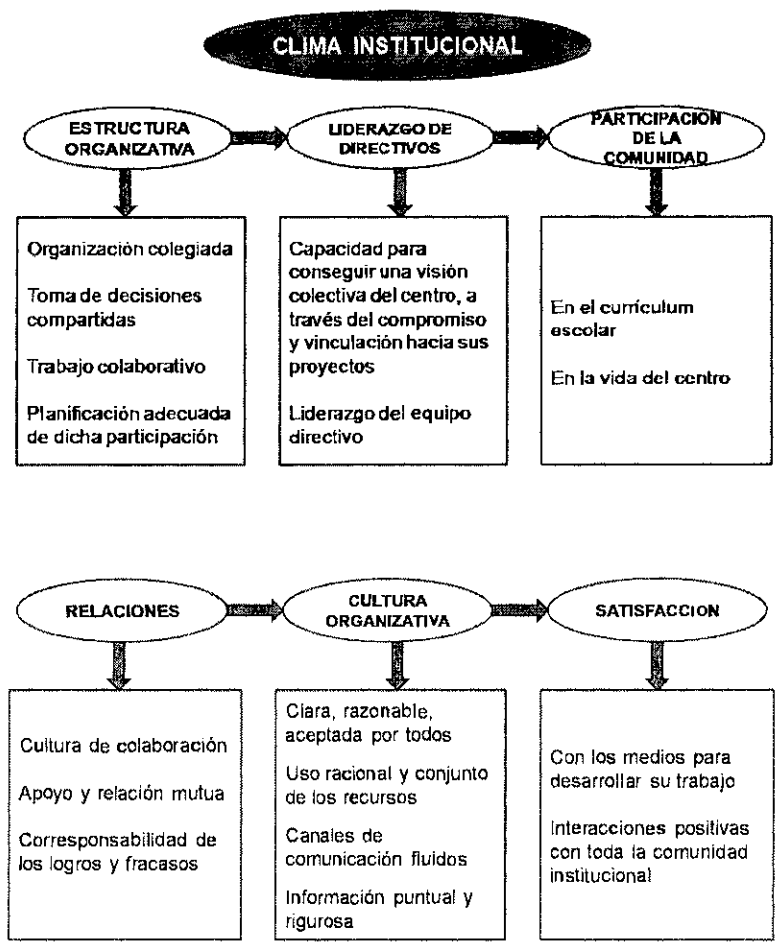
- o Actitudes de alumnos y adultos.
- o Momentos de entrada y salida de turnos.
- o Recepción y formas de tratamiento.
- o Criterios y normas adoptadas.
- o Sentimientos de pertenencia.
- o Estilo de vínculos.
- o Modo en que se adoptan las sanciones.
- o Grado de participación y apropiación de las decisiones.

El clima institucional debe ser configurado como una dimensión o un ámbito evaluativo básico y puede ser definido como "la calidad del entorno global de una organización".

Para comprender de mejor manera el clima institucional, existen, entre otras seis subdimensiones básicas planteadas por Mario De Miguel:

- o La estructura organizativa.
- o El liderazgo del equipo directivo.
- o La participación de la comunidad.
- o Las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.
- o La existencia de una cultura organizativa.
- o La satisfacción profesional del profesorado.

Estas seis subdimensiones se configuran como estresores o factores estresantes latentes, de acuerdo a la percepción que haga cada uno de los integrantes del centro, que participen en una evaluación sobre el clima institucional. (Pose, 2006).



El clima institucional, resulta entonces de las relaciones jerárquicas y funcionales establecidas para las personas que integran el centro escolar, basadas de manera esencial en la naturaleza de los recursos humanos, considerando en ello su formación y actualización, su selección, sus expectativas, y sus intereses.

El clima institucional además, es el originado por las relaciones interpersonales cotidianas, que orientan la actividad de las personas las cuales tienen ante sí objetivos comunes, tales como: la comunicación, la participación, la toma de decisiones, etc. que marcan de manera sustancial el clima general de la institución y su dinámica de trabajo.

3. Calidad educativa.

La etimología del término calidad se encuentra en el vocablo latino "qualitas-atis". El diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como la "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". También la define, en sentido absoluto, como la "superioridad o excelencia".

Sin duda el concepto de calidad responde al rasgo atribuible a entidades individuales o colectivas cuyos componentes estructurales y funcionales responden a los criterios de idoneidad máxima que cabe esperar de las mismas, produciendo como consecuencia aportaciones o resultados valorables en grado máximo, de acuerdo con su propia naturaleza.

Puesto que los parámetros para medir la calidad son valores asumidos por quienes realizan tal estimación, el concepto de calidad se convierte en algo sometido a la subjetividad de los propios individuos.

Las definiciones de calidad, han sufrido un proceso evolutivo que va, desde aspectos puramente cuantitativos relacionados con la calidad técnica de un producto a través de procesos de manufactura, hasta un enfoque acorde a las necesidades del usuario que satisfagan los requerimientos del cliente. No obstante lo anterior, existe hoy en día un acuerdo universal en el sentido de que es el usuario y no el productor quien en último término decide si un producto o servicio tiene calidad. El cliente, la persona quien usa o se beneficia de un producto o proceso, juega un rol clave en el mejoramiento de la calidad porque es él quien la define en primer lugar.

La evolución del sentido del término “calidad” en las instituciones.

En las instituciones o empresas objeto de estudio de la ciencia de la Organización, la calidad hace referencia a su ubicación en el modelo teórico de valor máximo de las mismas. Pero, en la práctica, la conceptualización del término en este ámbito ha ido evolucionando.

El concepto de calidad aparece inicialmente en empresas dedicadas a la producción de objetos físicos de carácter tangible. Pero la necesidad de supervivencia de tales empresas en sociedades cada vez más competitivas ha producido un desarrollo del concepto de calidad que ha evolucionado a una visión más amplia: desde su consideración como elaboración de productos de acuerdo a categorías previamente determinadas, hasta llegar a la satisfacción del usuario o cliente como garantía máxima de calidad.

Calidad en la educación y la docencia.

Es innegable que el significado de calidad dentro de la educación no es único ni preciso. Su concepto ha evolucionado desde que la calidad fue considerada con indicadores como la deserción y la reprobación. Después se intentó medirla a través del resultado de impartir conocimientos, de formar destrezas y desarrollar habilidades.

El concepto de calidad en el contexto educativo, tiene la tendencia a centrarse en la eficiencia global de una institución educativa, en su estudio y optimización, a fin de que su oferta consista en un mayor rendimiento de los alumnos, en un comportamiento más profesional de los docentes y en permanentes servicios de calidad que contribuyen a lo anterior.

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como el punto de referencia que justifica cualquier proceso de

cambio o programa de acción. En este contexto la eficacia es uno de sus componentes, considerado de mayor importancia y objeto de estudio desde hace unas décadas.

Conseguir centros eficaces es uno de los objetivos de la política educativa de muchos países como elemento esencial de calidad. En este marco, la evaluación de los centros educativos, representa un medio para un fin: lograr centros eficaces y de calidad a través de un sistema que permita controlar, valorar y tomar decisiones en un proceso continuo y sistemático que facilite un desarrollo progresivo en el logro de los objetivos y de este modo avanzar y construir una educación de calidad, como meta final.

La calidad aspira al mismo tiempo a impulsar una educación integral, a través del desarrollo de las competencias y habilidades intelectuales de cada educando, ha de buscar estar sustentada en valores humanos y cívicos como la honestidad, la responsabilidad, la tolerancia, la cultura de la paz y la no violencia.

Además, cada centro educativo debe contar con planes y programas de estudio, que aseguren la relevancia y la pertinencia del aprendizaje, la vigencia del conocimiento y la congruencia con el modelo pedagógico. Además de, procurar el impulso a un programa estratégico para el mejoramiento del aprendizaje, con énfasis en matemáticas, español y ciencias; al igual que el fomento de la lectura en las comunidades educativas.

Los centros educativos deben promover el uso de las mejores tecnologías de información de punta y el aprendizaje del idioma inglés, esto como parte de los contenidos educativos de los diferentes niveles educativos. Así como, lograr el fortalecimiento constante de su equipamiento y del mantenimiento de su infraestructura educativa.

En cada centro educativo, debe buscarse el mejoramiento de la calidad de los procesos educativos y de sus resultados, teniendo presente un sistema integral de evaluación, donde se involucre la participación de todos los actores que tengan interés en el quehacer educativo.

La calidad educativa se ve influenciada por factores como: el profesorado, los programas formativos y la organización escolar, en relación con variables del contexto, del proceso y del producto. La calidad centrada en el profesorado considera elementos como: la remuneración, los planes de desarrollo, la promoción, la estabilidad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones compartida, la planificación, el reconocimiento social, profesional y económico.

Por otro lado, la calidad centrada en los programas formativos, considera la calidad del currículum, en su planificación, oferta y evaluación del alumno. Finalmente, la calidad centrada en instituciones reconoce que esta depende directamente de lo que sucede en las escuelas, independientemente de la postura asumida por la autoridad. (Enciclopedia General de la Educación, 1999).

El concepto de Gestión de la Calidad Educativa, se ha sustituido por el concepto de evaluación, que está integrado en el primero, y existe también el diseño e implementación de propuestas relativas a la propia gestión de la calidad educativa asociada a la mejora escolar.

La gestión de la calidad educativa en una institución, es una estrategia organizativa y una metodología de gestión para mejorar continuamente la eficacia, la eficiencia y la funcionalidad. Cuando la calidad educativa se pone de manifiesto dentro de una institución educativa, ésta incidirá en cuatro aspectos fundamentales:

- Promocionar una imagen de calidad y credibilidad.
- Responder a factores externos.

- Contar con un sistema completo de aseguramiento de la calidad y
- Mejorar las actividades específicas de la organización.

La calidad educativa debe definirse y alcanzarse por consenso entre las partes implicadas en el proceso educativo que se ofrece en todo centro escolar, y se debe reconocer que la calidad educativa total, no se consigue de una manera absoluta, la van construyendo los involucrados en el proceso educativo, a partir de la planeación de un proyecto educativo institucional, que es revisado progresivamente. (González, 2000).

4. Evaluación educativa.

Definición de evaluación.

La definición clásica dada por Tyler conocido como el padre de la evaluación educativa es: "la evaluación es el proceso para determinar el grado de congruencia entre las realizaciones y los objetivos previamente establecidos", a esta corresponden los modelos orientados hacia la consecución de metas.

Contrasta esta definición con aquella más amplia que se propugna desde los modelos orientados a la toma de decisiones y dice que: "la evaluación es el proceso de determinar, obtener y proporcionar información relevante para juzgar decisiones alternativas", definición defendida por Alkin (1969), Stufflebeam y otros (1971), MacDonald (1976) y Cronbach (1982). (Escudero, 2003).

La calidad y la evaluación.

Los cambios en las formas y mecanismos de administración y control de los sistemas educativos, son reflejo del tipo de empleo que se les da a los resultados de los procesos de evaluación del aprendizaje y al mejoramiento de la calidad efectuado en las instituciones educativas.

Los usuarios de un sistema educativo, desean conocer el grado de logro de sus objetivos establecidos, con el fin de hacer mejor uso de los recursos disponibles y para la toma de decisiones más adecuadas.

Los padres de familia y los ciudadanos muestran gran interés por la educación que reciben sus hijos o por la educación que se recibe en las instituciones. Esto por

el innegable hecho de que la formación de las personas que participan en los procesos productivos constituye un factor fundamental para el desarrollo de los países. De ese hecho deriva la preocupación por conocer el estado y la situación del sistema educativo, por cuanto constituye la oferta formativa básica al servicio del conjunto de la población.

La familia y la sociedad exigen el conocimiento del destino de los recursos dedicados a la educación, su distribución y empleo y de información acerca de cómo se utilizan y qué resultados producen. Desean conocer la forma de trabajar y el tipo de resultados que obtiene una institución en su tarea de procurar el desarrollo armónico e integral del ser humano. De allí que se genera una justificada y creciente preocupación en relación con la garantía de la calidad de la educación.

Sin embargo, los parámetros de medida de la calidad, son valores asumidos por quienes realizan tal estimación, el concepto de calidad se convierte entonces, en algo sometido a la subjetividad de los propios individuos.

Modelos evaluación en centros educativos.

En la actualidad los centros educativos son tomados como organizaciones, debido a que poseen una estructura compleja y no pueden ser analizados desde enfoques parciales. Las investigaciones hoy en día, se centran en analizar la cultura, personalidad o funcionamiento propios desde puntos de vista metodológicos diferentes.

Las teorías sobre las organizaciones remiten a un proceso de evaluación, que permite conocer si las instituciones educativas cumplen o no con sus cometidos, a la vez de si los recursos de los que disponen, son empleados de manera eficaz y eficiente. Por otro lado, la evaluación permite comprobar si se han alcanzado los

objetivos propuestos y detectar las disfunciones internas que impiden obtener resultados más satisfactorios y que son susceptibles de cambio.

Los modelos de evaluación referidos a las organizaciones (De Miguel, 1989) y (Mateo, 1995), se basan en una teoría sobre su estructura y funcionamiento, especificada a través de variables relacionadas entre sí y en conexión con otras que se establecen a través de indicadores de eficacia y calidad. La determinación de los criterios de calidad o eficacia que deben asumir las organizaciones, constituye el punto central de toda evaluación, por lo que se debe remitir al enfoque teórico desde el que se conceptualiza. En palabras de estos autores, la relación entre teoría y evaluación es tan estrecha que es posible entender la existencia de gran cantidad de modelos de evaluación como enfoques teóricos se formulen.

Los modelos son una guía, la representación ideal y abstracta de una realidad basada en referentes teóricos.

En los últimos años se ha venido presentado un proceso generalizado de evaluación, que trasciende el ámbito de los aprendizajes, en muchos países y a distintos niveles. Se produce un cambio fundamental, de tal forma que, aunque los aprendizajes siguen ocupando un papel prioritario con nuevas alternativas y avances producidos por las aportaciones metodológicas vinculadas a la medida, se amplía el campo de evaluación abarcando sistemas, resultados, procesos, práctica docente, profesorado, centros educativos, etc.

Al tomar como punto de partida los enfoques conceptuales sobre las organizaciones y al considerar a los centros educativos como tales, De Miguel (1989) sugiere la existencia de cinco grandes bloques de agrupamiento de los modelos de evaluación de centros. Estos cinco bloques son los siguientes:

a) Los que enfatizan los resultados (outputs).

Evalúan principalmente la eficacia de los resultados, en términos cuantitativos y en función de las metas propuestas. Sus ventajas son que permiten proporcionar datos sobre causas y efectos. Los criterios o indicadores de éxito de eficacia son:

- Evaluación en función de los objetivos. Se considera eficaz la escuela cuando se cumplen los objetivos.
- En relación a los recursos. La adquisición, generación y utilización de recursos para producir más y mejor.
- Los indicadores de carácter social. Se parte de los servicios que la organización brinda a la sociedad y en congruencia con las políticas de funcionamiento de la escuela.

b) Los que enfatizan los procesos internos de la propia organización.

La evaluación es vista desde la eficiencia en el funcionamiento interno, la estructura y las operaciones, así como también, toma en consideración la satisfacción de los miembros de la organización, sobre la hipótesis de que una situación favorable desde esta perspectiva, incide en la calidad y en el éxito de la organización. Responde a una metodología explicativa con diseños input-context-output y diseños comparativos. La ventaja del modelo es que toman en consideración todas las variables.

Entre los autores que se pueden señalar dentro de esta línea se encuentran: Goodman y Pennings (1977); Van de Ven y Ferry (1980); Hall (1987); Shoemaker y Fraser (1981). (Escudero, 2003).

Estos modelos toman tres indicadores como referencia:

- Estudios sobre el papel del director y el staff: toda evaluación de organizaciones no puede prescindir de los aspectos prácticos relativos a la dirección y administración de la organización. Estos modelos ven en el director la persona responsable de la eficacia de la organización en tanto que influye en la consecución o no de las metas, clima escolar y eficiencia instruccional.
- Sobre la eficiencia instruccional: estos modelos utilizan como indicadores aquellas variables implícitas en la dinámica del aula como las oportunidades que tiene el alumno para aprender; la distribución de tiempo, la interacción profesor- estudiante y el currículum propuesto.
- Centrados en el clima institucional: Estos modelos parten del hecho de que los procesos internos que se dan en una organización propician como consecuencia una relación entre sus miembros, que tiene una implicación con el grado de satisfacción personal y, por tanto, de eficacia de la organización.

c) *Los que postulan criterios mixtos o integradores.*

Estos modelos surgen como una combinación de los anteriores y permiten analizar las relaciones causa y efecto entre las variables relativas al proceso y las relativas a los resultados y determinar el patrón de causación de la eficacia a través de análisis causales.

d) *Los que se centran sobre los aspectos culturales de la organización.*

Por el hecho de que las escuelas son sistemas sociales, estos modelos consideran los aspectos culturales como son la comunicación, los pensamientos y las interacciones. La cultura se considera información acerca de los individuos, de la estructura de la realidad de la escuela y del conjunto de propósitos y significados del entorno social y político.

- e) **Los que intentan evaluar la capacidad de la propia organización para autotransformarse (evaluación para cambiar).**

Estos modelos buscan la mejora de la escuela, partiendo del hecho que todos los integrantes pueden introducir cambios en los procedimientos a fin de mejorar su organización y funcionamiento interno. Tienen una situación de control (de eficacia y consecución de objetivos), diagnóstica (de los elementos disfuncionales) y de intervención (para conseguir la mejora). (González, 2000)

Por otro lado, desde una perspectiva metodológica se ha señalado la existencia de dos grandes grupos de modelos: los modelos clásicos orientados hacia la consecución de metas, como es el caso de las propuestas tylerianas que determinan hasta qué punto los objetivos educativos han sido alcanzados mediante los programas de currículos y enseñanza; y los orientados hacia la toma de decisiones, como es el modelo CIPP de Stufflebeam.

Modelo C.I.P.P.: Stufflebeam.

El modelo CIPP surge a finales de los años 60. Este modelo supone una nueva definición de evaluación distinta a la de los autores precedentes: "la evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos estudiados" (Stufflebeam y Skinkfield, 1987).

Esta definición presenta a la evaluación no como prueba sino como un proceso. Este modelo parte de que lo esencialmente importante de una evaluación no es demostrar sino perfeccionar. La utilización del modelo CIPP (Contexto, Input, Proceso, Producto) está concebido para promover el desarrollo y ayudar a directivos

y personal responsable de la institución a obtener y utilizar una información continua y sistemática.

El modelo CIPP aplicado específicamente al marco educativo posee cuatro etapas que lo caracterizan y que son las finalidades de los distintos tipos de evaluación. (Monedero, 1998).

Evaluación de Contexto (C).

Objetivo: Determinar el contexto institucional, la población objeto a estudiar.

Método: Descriptivo y comparativo.

Conclusión: Identificar características generales.

Evaluación de Input (I).

Objetivo: Identificar la capacidad del sistema, el tipo de organización y el tipo de funcionamiento.

Método: Analizar las posibilidades disponibles y las estrategias reales para lograr objetivos.

Conclusión: Obtener información respecto a cómo se emplean los recursos.

Evaluación de Proceso (P).

Objetivo: Identificar o pronosticar durante el proceso de aplicación de instrumentos y técnicas los defectos de la planificación y de su realización.

Método: Describir acontecimientos y actividades para descubrir y anticipar deficiencias.

Conclusión: Controlar los procesos de aplicación de instrumentos y técnicas que se lleven a cabo.

329

Evaluación del Producto (P).

Objetivo: Recopilar descripciones y juicios acerca de los resultados y relacionarlos con los objetivos y la información de las otras tres evaluaciones anteriores, interpretando su valor y mérito.

Método: Similares a los del evaluador de consecución de metas enfatizando los criterios extrínsecos.

Conclusión: Diagnosticar el tipo de ayuda para continuar, terminar, modificar o reenfocar el funcionamiento y las posibilidades de los procesos internos observados.

El modelo CIPP se encuentra orientado de manera importante a la facilitación de la toma de decisiones y considera de manera equitativa tanto a los procesos como a los productos que se van generando durante su desarrollo.

CAPÍTULO III

**MARCO
METODOLÓGICO**

1. Tipo de estudio.

Sin lugar a dudas la metodología permite al investigador contemplar la posibilidad de generar procesos que conformen la mejor estructura de un estudio en un todo articulado, que lo lleve del sustento teórico a la detección y explicación del problema en cuestión, permitiendo con ello la definición de metas a alcanzar en distintos tiempos.

En atención a esto puede decirse metodológicamente el presente estudio es de tipo descriptivo, con un corte o tendencia o finalidad de carácter evaluativo, que además considera enfoques de índole cualitativo y cuantitativo, ya que a través de una observación dirigida se hace la recopilación de datos y se analizan la información que de ellos se obtiene.

Los estudios descriptivos son importantes y necesarios ya que constituyen valiosos instrumentos para lograr la explicación de los hechos observados. En este caso concreto se realiza la observación de los procesos internos en los centros educativos que se analizan, a través tres indicadores-criterio, que corresponden: al liderazgo del director, a la dinámica del aula y al clima institucional, elementos principales que permiten elaborar un juicio final sobre la eficacia y la viabilidad de dichos procesos, en beneficio del avance y de la mejora general de la institución educativa.

La presente investigación considera la observación y el estudio de dos centros educativos que permiten en su etapa final realizar una comparación sencilla de los resultados obtenidos de cada uno de ellos, para apreciar las características relevantes que determinan un balance entre diferencias y similitudes.

2. Modelo de evaluación.

La base y punto de partida de esta observación y análisis de los procesos que se llevan a cabo por el liderazgo del director, la dinámica del aula y el clima institucional es la perspectiva teórica-metodológica del modelo de evaluación CIPP de Stufflebeam y Skinfield (1987). Este modelo facilita una mayor amplitud de las dimensiones e indicadores que se incluyen en la observación y el análisis de los objetos de este estudio, así como también, permite valorar el punto de vista de la comunidad escolar; la calidad de los procesos de funcionamiento del centro y del aula; y valorar de igual forma los resultados de la enseñanza-aprendizaje que se obtienen en el centro educativo.

La aplicación de este modelo permite evaluar cuatro etapas importantes que componen el objeto de investigación o indicadores de referencia en: su Contexto, el Insumo o entradas; el Proceso; y el Producto. En atención a las características del modelo, es posible incluir para el estudio otras dimensiones o indicadores relacionados con la satisfacción obtenida de los distintos componentes o elementos que integran, en esta investigación, a la comunidad escolar; o bien, indagar en determinado momento, sobre la incidencia que posee el centro educativo en el entorno social donde se encuentra ubicado.

La parte inicial de la aplicación del presente modelo se realiza considerando el contexto, donde se identifican principalmente las características geográficas, las características de los usuarios, las características demográficas, y las conductuales, además de la estructura de funcionamiento que tiene el centro escolar. Esto con la finalidad de contar con elementos sobre las condiciones en las que se encuentra operando el mismo.

Para la evaluación del Input o Entrada, primera etapa, toma en cuenta la información relacionada con: la identificación del centro escolar; el organigrama; los

estilos de mando, la comunicación que existe; la descripción de tareas de los integrantes del centro; la relación que se tiene con los alumnos; y la organización que se lleva a cabo en el aula.

La evaluación del Proceso, segunda etapa, se centra de manera primordial en la obtención de datos, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos dentro de la comunidad escolar, los cuales permiten identificar con precisión las características que manifiestan en la realidad cada uno de los procesos internos, concretamente en los tres indicadores de referencia manejados: el papel del director; la dinámica del aula; y el clima institucional.

La parte correspondiente a la evaluación del Producto, tercera etapa, consiste en la interpretación de la información obtenida mediante las técnicas para la recogida de datos llevada a cabo en la fase anterior, para lo cual se empleará la estadística descriptiva con la presentación de tablas y gráficas.

En esta parte final, mediante la evaluación del Producto, cuarta etapa, es factible conocer el grado de eficiencia que tiene el funcionamiento de los diferentes factores que integran los procesos internos de las instituciones educativas estudiadas. Se puede saber también con mayor certeza, el tipo de cualidades y posibilidades de desarrollo que tiene la comunidad escolar; además permite jerarquizar las deficiencias encontradas, y el análisis y ponderación de éstas. Esta etapa es un antecedente forzoso para elegir los planes de acción que coadyuven al logro de la calidad.

La aplicación del modelo CIPP dentro del marco educativo, posee cuatro estadios que lo caracterizan y que son las finalidades de los distintos tipos de evaluación. El trabajo con el modelo, permite detectar el grado de deficiencia y disfunción en que se encuentra el centro educativo a estudiar. Al mismo tiempo, la metodología del modelo es capaz de sugerir la búsqueda más acertada para el

perfeccionamiento de la acción y función de cada uno de los elementos que llevan a cabo los procesos internos del centro educativo que se estudia.

Con la aplicación del modelo, se busca para cada etapa o estadio lo siguiente:

Modelo de cuatro etapas para la evaluación del centro educativo

Etapa de contexto	<p><i>Objetivo:</i> Identificar las características generales, geográficas, socio-demográficas, psico-sociales en el centro.</p>
	<p><i>Método:</i> Descriptivo y comparativo.</p>
Etapa de entrada	<p><i>Objetivo:</i> Determinar el tipo de organización y funcionamiento del centro, en cuanto al organigrama, la normatividad, la infraestructura y la forma de trabajo.</p>
	<p><i>Método:</i> Describir y analizar las posibilidades disponibles y las estrategias reales para lograr objetivos.</p>

Etapa de procesos	<i>Objetivo:</i> Aplicar técnicas e instrumentos para conocer las características existentes en los procesos internos, referidos a: el papel del director, la dinámica del aula y el clima institucional.
	<i>Método:</i> Cuestionar, indagar, observar y describir acontecimientos y actividades para descubrir y anticipar deficiencias.
Etapa de productos	<i>Objetivo:</i> Identificar la eficiencia en el funcionamiento del centro escolar en beneficio del mejoramiento educativo a través de la descripción, análisis e interpretación de la información.
	<i>Método:</i> Compilar los resultados obtenidos de las tres evaluaciones anteriores, a través de las descripciones, análisis y juicios, interpretando su valor y mérito.

3. Población de estudio.

La aplicación del modelo descrito se lleva a cabo a través de un trabajo directo con la comunidad escolar de dos centros educativos ubicados en la Ciudad de Toluca, en educación básica del nivel primaria, con modalidad escolarizada y perteneciente a la vertiente general.

La fuente principal de información de esta investigación, procede concretamente de alumnos, docentes, padres de familia, personal administrativo y autoridades pertenecientes a la institución.

4. Instrumentos.

La obtención de la información correspondiente a las evaluaciones del Contexto y del Insumo o Entrada, se lleva a cabo mediante la revisión de fuentes documentales como: monografías de la Ciudad de Toluca, informes estadísticos estatales, normatividad educativa vigente, y documentos emitidos por las propias instituciones observadas; asimismo, se realizan entrevistas con las personas apropiadas para conformar en la medida de lo posible, un panorama aproximado a la realidad que viven los centros escolares.

El acopio de datos requeridos para la identificación de las características de los procesos internos en los centros escolares elegidos, es decir la captación de la información correspondiente a la evaluación del Proceso, se realiza a través de entrevistas personales y cuestionarios aplicados tanto a directivos, personal docente, alumnos y padres de familia.

Para el análisis de la información, se utilizan cuadros de concentración de resultados por: indicadores, entrevistados o encuestados y por pregunta. De igual forma, se diseñan esquemas gráficos que permiten interpretar la información de manera integral.

Questionarios.

Los cuestionarios que se aplican para la captación de información en el nivel de Proceso, se diseñan para establecer la realidad educativa con base en criterios y/o estándares obtenidos de los referentes teóricos, con la finalidad de someter los resultados a un proceso de análisis, seguido del contraste con los mismos, y obtener de esta forma, los juicios que conducen a determinar el grado en que los procesos internos contribuyen al mejoramiento educativo en el centro escolar de estudio.

El número de cuestionarios que se aplican son tres, cada uno correspondiente a un proceso interno a valorar: al liderazgo del director, a la eficiencia instruccional y al clima institucional. En la escuela "A" se consideran a 78 personas para que respondan los cuestionarios, entre las que se encuentran: integrantes de la planta directiva, docente y administrativa (28 personas), y padres de familia (50 personas). En la escuela "B" participan 69 personas de las cuales 19 pertenecen a la planta directiva, docente y administrativa, y 50 son padres de familia.

Para establecer una forma más concreta en el análisis de los resultados de la aplicación de los cuestionarios, los reactivos que los integran se han agrupado en categorías especiales que reflejan los aspectos más representativos o importantes de cada uno de los procesos internos, el Liderazgo del director, la Eficiencia instruccional y el Clima institucional de los centros educativos sujetos a valoración.

Las categorías que se tienen en cuenta para obtener la información del Liderazgo del Director a través del cuestionario (Anexo 1) son:

- Sistematización del trabajo *Reactivos del 1 al 5.*
- Manifestación de seguridad en la toma de decisiones. *Reactivos del 6 al 10.*
- Participación compartida en logros y dificultades..... *Reactivos del 11 al 14.*
- Fomento de ambiente cordial de trabajo colectivo. *Reactivos del 15 al 19*
- Intervención en la búsqueda de alternativas para perfeccionar la labor educativa. *Reactivos del 20 al 25.*

Las categorías que se tienen en cuenta para obtener la información de la Eficiencia instruccional a través del cuestionario (Anexo 2) son:

- Dominio de objetivos y contenidos de la clase..... *Reactivos del 1 al 4.*
- Motivación y orientación que se realiza en la clase *Reactivos del 5 al 8.*
- Ejecución de las actividades didácticas *Reactivos del 9 al 14.*
- Acciones de control que se realizan en la clase..... *Reactivos del 15 al 19*
- Formas de dirigir el proceso de aprendizaje y atención a la formación de hábitos..... *Reactivos del 20 al 25.*

Las categorías que se tienen en cuenta para obtener la información del Clima Institucional a través del cuestionario (Anexo 3) son:

- Existencia de estructura y cultura organizativas *Reactivos del 1 al 6.*
- Liderazgo de directivos *Reactivos del 7 al 11.*
- Participación del personal en las decisiones..... *Reactivos del 12 al 15.*
- Relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa *Reactivos del 16 al 20.*
- Satisfacción profesional del profesorado *Reactivos del 21 al 25.*

Entrevistas.

Para el estudio se hace uso de la entrevista como otra manera de recabar información directamente de los integrantes de la comunidad escolar, su realización permite profundizar cualitativamente en la calidad de las respuestas obtenidas. Los cuestionarios planteados son la guía general para las entrevistas, aunque se incluyen otros aspectos que se consideran necesarios.

Es importante hacer notar que el objetivo fundamental de la entrevista, es confrontar la opinión de los involucrados al respecto de los factores indagados y de igual forma, sirve como una especie de termómetro de la situación imperante en cuanto al liderazgo del director, la dinámica del aula y el clima de la institución.

Para recopilar la información a través de la entrevista, se seleccionaron diez padres de familia y diez docentes al azar en cada una de ambas escuelas, lo que facilita el diálogo. Al llevar a cabo la entrevista, se tomó en cuenta, no sólo el contenido de los planteamientos, sino también la dinámica de la misma para detectar si hay espontaneidad, si hay inhibiciones o temores por parte de los entrevistados. (Anexo 4).

373

CAPÍTULO IV

LA ESCUELA Y EL MEJORAMIENTO EDUCATIVO

1. Características generales de la institución.

Con base al modelo elegido, la presente investigación estudia en la primera etapa el contexto de la institución educativa, entendido éste como el conjunto de factores externos donde se insertan las escuelas seleccionadas para el estudio, tales como el medio físico y social, su radio de influencia, su relación con otras instituciones, así como las características y demandas del ambiente socio-económico de los educandos y sus familias.

Características Geográficas:

El contexto geográfico donde se encuentran situadas las instituciones educativas escogidas para el estudio es el municipio de Toluca de Lerdo, que se localiza en la zona central del Estado de México. Sus coordenadas extremas varían de los 18°59'2" a los 19°27'9" de latitud norte, y de los 99°31'43" a los 99°46'58" de longitud oeste. La altura promedio es de 2,600 metros sobre el nivel del mar.

Los municipios colindantes son al norte Temoaya y Oztolotepec; al noroeste Almoloya de Juárez; al sur Villa Guerrero, Coatepec Harinas, Calimaya y Tenango del Valle; al sureste Metepec; al este Lerma y San Mateo Atenco y al oeste Zinacantepec. Es la capital del Estado de México y se encuentra a 72 kilómetros de distancia de la capital del país.

Características Socio-Demográficas:

De acuerdo a los resultados que presentó el II Censo de Población y Vivienda en el 2005, el municipio de Toluca cuenta con un total de 747,512 habitantes. En la actualidad el municipio tiene 574 escuelas que son atendidas por 8,320 profesores.

Las escuelas elegidas para el estudio están dotadas de los servicios permanentes de agua, luz, drenaje, alumbrado público, calles pavimentadas y transporte; Las escuelas son de educación básica, del nivel primaria, con modalidad escolarizada y pertenecientes a la vertiente general, la escuela "A" es pública y la escuela "B" es privada.

Tipología familiar de la escuela "A".

Las características fundamentales que presentan la mayoría de los alumnos y sus familias son las siguientes:

La población escolar en esta escuela pertenece al estrato social y económico bajo y medio bajo. La estructura o composición de las familias es completa. La zona de residencia es urbana. La situación laboral de los padres o tutores, es eventual, dedicados a diferentes oficios. El nivel escolar promedio de los padres es secundaria. Las condiciones de vida son precarias aunque disponen de los servicios públicos. La creencia religiosa que prevalece es la católica.

El promedio de número de hijos por familia es de 2 a 3, la edad de los padres fluctúa entre los 20 a 30 años. El pasatiempo principal de la familia es ver la televisión. En cuanto a los objetivos que busca la familia a largo plazo, se tiene en primera instancia, el lograr estabilización económica.

Tipología familiar de la escuela "B".

Las características fundamentales que presentan la mayoría de los alumnos y sus familias de esta escuela son las siguientes:

La población escolar en esta escuela pertenece al estrato social y económico medio y medio alto. La estructura o composición de las familias es completa. La zona de residencia es urbana. La situación laboral de los padres o tutores, es estable, dedicados a los servicios como comerciantes, empleados del gobierno o de empresas. El nivel escolar promedio de los padres es superior. Las condiciones de vida son más elevadas a las elementales. La creencia religiosa predominante es católica.

El promedio de número de hijos por familia es de 1 a 2, la edad de los padres fluctúa entre los 30 a 40 años. El pasatiempo principal de la familia consiste en visitar centros comerciales. En cuanto a los objetivos primordiales que busca la familia a largo plazo, se encuentra la formación y educación de sus hijos.

2. Organización y funcionamiento del centro educativo.

Siguiendo el desarrollo de la presente investigación, se considera la aplicación de la segunda etapa del modelo de evaluación elegido, llamada esta entrada, que consiste en lograr el conocimiento y la determinación de las características de la organización y el tipo de funcionamiento del centro educativo, para lo cual se lleva a cabo la observación y el análisis del organigrama, de la normatividad, de la infraestructura y de la forma de trabajo.

Para ello es necesario señalar que el análisis de un centro educativo debe atender a la organización con sus componentes estáticos y dinámicos, tales como los objetivos, la estructura, y las funciones y dinámicas organizativas. Además de las múltiples interrelaciones que se presentan entre ellos, tomando en cuenta que tienen su origen en las personas, quienes utilizan las estructuras establecidas y comparten los valores y objetivos imperantes en la institución.

Las escuelas "A" y "B" donde se llevó a cabo el estudio, cuentan con los componentes organizativos necesarios para realizar la función educativa, así mismo, disponen de mecanismos de acción para realizar los procesos de planificación, distribución de tareas, ejecución, coordinación y control que focalizan los esfuerzos en la mejora institucional.

Normatividad.

La función educativa sea de extracción pública o privada, tiene la característica de desplegarse en el interior de un marco normativo, cuyos lineamientos deben ser cumplidos escrupulosamente, de no hacerlo así, se incurre en responsabilidad u omisiones que implican consecuencias jurídicas para las instituciones o los individuos que allí laboran, o bien que afectan la eficiencia de su funcionamiento.

La normatividad que regula las actividades de las escuelas "A" y "B" es la contenida en los siguientes documentos: artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación, el Código Administrativo del Estado de México (*Libro Tercero donde se establece la función educativa a cargo del Estado*), y los Acuerdos Específicos expedidos por la Secretaría de Educación Pública.

Para el caso de la escuela "B" que es una institución privada, se consideran también los siguientes reglamentos: Reglamento General de Servicios Educativos Incorporados del Estado de México y el Reglamento para los Servicios Educativos que ofrecen los Particulares.

También la labor educativa cotidiana al interior de los centros educativos, se encuentra regulada; en la escuela "A", por el Reglamento Institucional; y en la escuela "B" por el Reglamento Interno para Alumnos. Estos documentos hacen referencia principalmente a los derechos y obligaciones de los alumnos en cuanto a los requerimientos académicos, la puntualidad, la asistencia y la disciplina.

Planteamientos Institucionales.

La elaboración y desarrollo de planes y proyectos en una institución educativa, posibilita en gran medida que las actuaciones individuales y colectivas de los integrantes de la comunidad escolar, se vean orientadas por una ideología más clara, uniforme y coordinada.

Los planteamientos institucionales en cada centro escolar son importantes, porque impulsan el trabajo en equipo, y al mismo tiempo reproducen esquemas de acción. A través de estos planteamientos se pueden realizar ejercicios de transformación y cambio en los aspectos instructivos, formativos y organizativos del centro escolar.

El análisis de los documentos básicos de las instituciones estudiadas, reporta que en ambas, se han establecido conceptos como la misión y la visión, los cuales establecen el tipo de organización que se desea tener para alcanzar los fines establecidos. Asimismo, se detecta que se tienen definidos los objetivos institucionales que marcan el destino de los esfuerzos para el futuro, y las estrategias a seguir que se constituyen en el camino elegido para lograr los objetivos.

En los centros escolares "A" y "B" los planteamientos institucionales se encuentran plasmados en sus respectivos Proyectos Educativos y Planes Anuales, cada uno con sus particularidades específicas, pero con el propósito común de satisfacer en la medida de lo posible y de la mejor manera, la demanda educativa que tienen bajo su responsabilidad.

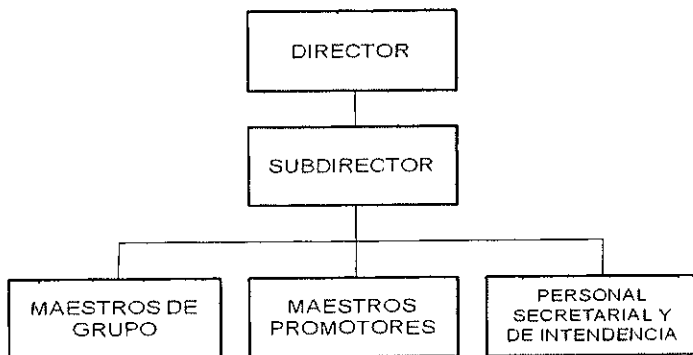
Organigrama.

Sin lugar a duda el organigrama de una institución, permite conocer las características generales de la estructura organizativa, ya que muestra los diferentes cargos que existen en ella, así como las relaciones de subordinación entre ellos, además los niveles de autoridad y las principales funciones encomendadas a cada uno de los cargos.

Ambas instituciones estudiadas, cuentan con una estructura en su organización que permite distribuir las funciones, las tareas y la relación entre éstas para lograr la mejor dirección, coordinación y control de actividades. Disponen de un organigrama particular y específico que organiza las funciones y la jerarquía en los puestos establecidos:

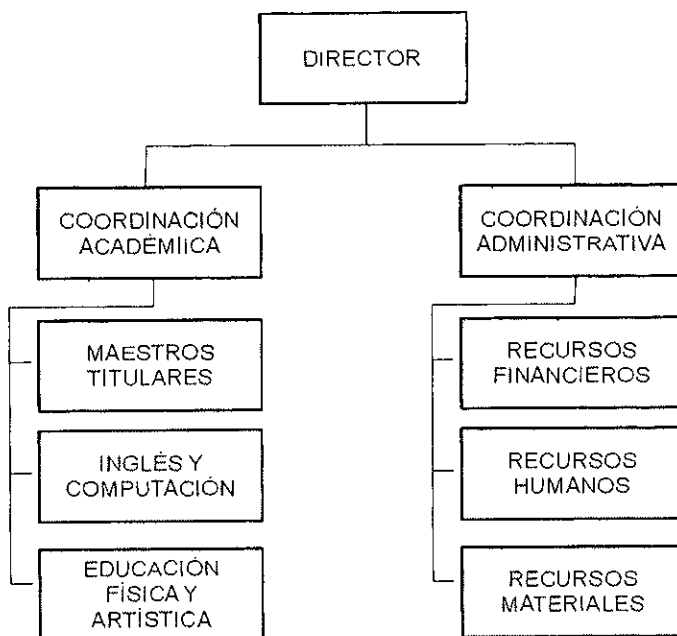
ESCUELA "A"

El organigrama de esta escuela, por su contenido es general y la forma en que se representa es vertical, donde las jerarquías se muestran de arriba abajo.



ESCUELA "B"

La representación gráfica de la estructura organizativa del centro educativo, se presenta en el organigrama siguiente, el cual por su contenido es también de tipo general y por su forma es vertical:



Descripción de Puestos.

El personal docente y administrativo que presta sus servicios en las escuelas "A" y "B", se encuentra organizado para ejercer su labor en diferentes puestos, acordes a su jerarquía y con la finalidad de cubrir las necesidades propias de la función educativa que tienen encomendada. Se describe a continuación cada uno de los puestos existentes.

ESCUELA "A"

Director.

Es la figura que se sitúa en la posición única de autoridad máxima, debido al carácter de sus responsabilidades, entre las que destaca: el planificar y mantener a la escuela como organización formal; pilotear la misión educativa pedagógica de la escuela; realizar la gestión de los recursos y sostener la participación de la comunidad educativa.

Subdirector.

Se encarga de atender inmediatamente las órdenes del director y de sustituirle en sus funciones cuando es necesario. Su cargo tiene que ver con las cuestiones académicas y administrativas fundamentales dentro del centro educativo.

Maestros de Grupo.

Son los directamente responsables de llevar a cabo el trabajo educativo con base a los Planes y programas de estudio, mediante el diseño de estrategias y actividades didácticas, así como de su práctica con los alumnos en las asignaturas de Español, Matemáticas y las relacionadas con Historia y Ciencias Naturales, con el fin de que se alcancen los propósitos de la educación, sin dejar de lado su actualización permanente.

Maestros Promotores.

Los docentes promotores de este centro educativo, tienen bajo su cargo el diseño de estrategias, de actividades didácticas y su práctica con los alumnos, en las áreas de la música, las artes plásticas y la educación física, de tal manera que la formación del niño sea integral en la medida de lo posible.

Personal Secretarial y de Intendencia.

Los responsables de estas funciones apoyan con su trabajo a la administración de la escuela. Por un lado la secretaria es la encargada de mecanografiar documentos, atender llamadas, tomar recados y actualizar el archivo. La función de intendencia, involucra las tareas de aseo y limpieza, jardinería y mantenimiento del inmueble.

ESCUELA "B"

Director.

Es el puesto que debido a la importancia de sus funciones, detenta la máxima autoridad, pues es el encargado de planear, organizar, supervisar, evaluar y apoyar el cumplimiento de las funciones sustantivas y adjetivas del centro educativo, así como el gestionar el apoyo incondicional de toda la comunidad escolar.

Coordinador Académico.

Es el encargado de coordinar las funciones de la actividad docente en el desarrollo de los planes y programas institucionales, así como de dar seguimiento e instrumentar acciones orientadas al análisis de información de los servicios educativos que presta la institución para facilitar la toma de decisiones.

Maestros Titulares.

La función primordial de un maestro titular, es el propiciar condiciones óptimas que permitan al alumno un desarrollo autónomo y creativo en las asignaturas de

Español, Matemáticas y las relacionadas con Historia y Ciencias Naturales, mediante la mejora constante en la calidad de las técnicas educativas que utiliza y en de su propia preparación profesional.

Maestros de Inglés, Computación, Educación Física y Artística.

Los docentes responsables de esta función, propician las condiciones óptimas que permitan al alumno un desarrollo autónomo y creativo en las áreas correspondientes, siempre buscando la mejora de la calidad de las técnicas educativas que utilizan y el desarrollo constante de su propia preparación profesional.

Coordinador Administrativo.

Es el encargado de coordinar los recursos disponibles del centro educativo, su obtención y administración, los cuales apoyan de manera importante a las funciones sustantivas de la institución. Atiende además, el área financiera, la material y la humana, a fin de contar con los apoyos necesarios, suficientes y oportunos que permitan el éxito en el trabajo educativo.

Responsables de Recursos Financieros, Recursos Humanos y Recursos Materiales.

Estas personas son las encargadas directas de organizar, controlar e informar lo relacionado con el área de su competencia. En cuanto a los recursos financieros, proporcionan de manera suficiente y oportuna los requerimientos económicos. En el aspecto de los recursos humanos, realizan el reclutamiento y selección del personal. En el área de los recursos materiales, atiende el aseo y el mantenimiento del inmueble, así como el suministro de materiales para el desarrollo de las actividades institucionales.

Infraestructura Física.

Se constituye por el conjunto de bienes muebles e inmuebles que posee la institución educativa, así como las instalaciones y espacios destinados a ser

utilizados por la comunidad escolar. Es la base material del centro escolar que permite el desarrollo de la función educativa.

ESCUELA "A"

Para el desempeño de las funciones, el centro educativo dispone de las instalaciones siguientes:

- 22 aulas.
- 1 patio.
- 1 biblioteca.
- 1 salón de usos múltiples.
- 1 cocina.
- 1 auditorio.

ESCUELA "B"

El centro educativo cuenta con diversas instalaciones que le permiten llevar a cabo su función y son:

- 18 aulas.
- 2 patios.
- 1 biblioteca.
- 1 salón de usos múltiples.
- 1 salón de danza.
- 1 biblioteca.
- 1 gimnasio.
- 1 laboratorio de inglés.
- 1 sala de computación.

Infraestructura Académica.

Este rubro incluye a los actores principales de la educación, la planta docente y la totalidad de estudiantes o matrícula escolar, que confluyen en la institución para consumir el hecho educativo.

ESCUELA "A"

Personal docente: El número de personas que atienden el proceso enseñanza aprendizaje en la escuela, se detalla a continuación:

- 1 director.
- 1 subdirector.
- 22 docentes frente a grupo.
- 1 docente de coros.
- 1 docente de artísticas.
- 1 docente de educación física.
- 1 auxiliar de dirección.

Matrícula: El centro educativo atiende 860 alumnos. Los grupos se componen de entre 35 a 40 alumnos y se distribuyen de la siguiente forma:

- 1er. Grado. Cuenta con 4 grupos.
- 2º. Grado. Cuenta con 3 grupos.
- 3º. Grado. Cuenta con 3 grupos.
- 4º. Grado. Cuenta con 4 grupos.
- 5º. Grado. Cuenta con 4 grupos.
- 6º. Grado. Cuenta con 4 grupos.

ESCUELA "B"

Personal docente: El número de personas responsables del proceso enseñanza aprendizaje en el centro educativo, se refiere a continuación:

- 1 director.
- 1 coordinador académico.
- 1 coordinador administrativo.
- 9 docentes titulares de grupo.
- 3 docentes de inglés.
- 1 docente de música.
- 1 docente de artes.
- 1 docente de educación física.
- 1 docente de computación.

Matrícula: El centro educativo atiende 360 alumnos. Los grupos se integran de entre 15 a 20 alumnos y se distribuyen de la siguiente forma:

- 1er. Grado. Cuenta con 3 grupos.
- 2º. Grado. Cuenta con 3 grupos.
- 3º. Grado. Cuenta con 3 grupos.
- 4º. Grado. Cuenta con 3 grupos.
- 5º. Grado. Cuenta con 3 grupos.
- 6º. Grado. Cuenta con 3 grupos.

3. Estado de los indicadores.

La investigación llevada a cabo se fundamenta en un modelo de evaluación que marca, para su desarrollo, en su tercera etapa, la aplicación de técnicas e instrumentos para conocer las características existentes en los procesos internos, referidos al papel del director, a la dinámica del aula y al clima escolar.

En esta etapa, se procede a realizar el trabajo de campo con el correspondiente levantamiento de datos e información en los centros educativos objetos de estudio, a través de los instrumentos seleccionados: el cuestionario y la entrevista.

El aspecto cuantitativo del presente estudio se consigue a través del trabajo de acopio de información empírica, el cual se realiza mediante la aplicación de tres cuestionarios correspondientes a cada proceso interno a valorar: al liderazgo del director, a la eficiencia instruccional y al clima institucional. Participan 78 personas en la escuela "A" y 69 personas en la escuela "B".

El aspecto cualitativo de la investigación es obtenido con la finalidad de profundizar sobre las características de los indicadores bajo estudio, mediante la aplicación de diez entrevistas a conocedores, entre los que se encuentran integrantes del personal docente, personal administrativo y padres de familia.

El aspecto cuantitativo de este estudio permite descubrir y dimensionar una serie de problemas; mientras que el aspecto cualitativo permite proporcionar una explicación.

Lo más significativo de las actividades consiste en rescatar la experiencia que viven de manera cotidiana cada uno de los miembros de la comunidad escolar, misma que les permite valorar el estado de los indicadores de los procesos

institucionales en sus respectivas escuelas, acerca del liderazgo del director, de la eficiencia instruccional y del clima institucional,

La disposición de las personas para participar en la actividad fue en su mayoría asertiva y de cooperación, se presentaron algunos casos de desconfianza e inseguridad que fueron superados mediante la comunicación y la argumentación suficiente proporcionada con oportunidad a quienes solicitaron ampliar la explicación del asunto.

Es importante destacar que en esta parte, únicamente se registra o se describe el detalle de los datos obtenidos y los hechos observados, dejando el análisis e interpretación de la información para el siguiente punto del presente capítulo.

Liderazgo del Director.

El liderazgo de un director es un factor importante que determina el éxito de una organización o de un grupo perteneciente a ella, el líder de una institución educativa es entonces el directamente responsable de hechos tan importantes como la calidad del centro escolar mismo.

En la presente investigación se considera, además que el liderazgo del director de un centro escolar es un factor determinante para el mejoramiento educativo, por lo que en el proceso de valorarlo se ha requerido el apoyo de integrantes de la comunidad escolar de ambas escuelas, que por su función se hallan en posibilidad de emitir una opinión al respecto.

Cuestionarios

Derivado de la captación de información a través de la aplicación de cuestionarios, se ha realizado una estadística descriptiva mediante cuadros de doble

entrada de las respuestas obtenidas por el proceso interno del Liderazgo del director, en la escuela "A" y la escuela "B".

Estos cuadros se han elaborado para cada categoría establecida por indicador (proceso interno), en los cuales por un lado se encuentran los reactivos de la categoría y por el otro las respuestas de las escuelas "A" y "B" expresadas en porcentaje de los resultados de las gradientes de: siempre, casi siempre, algunas veces y casi nunca. (Anexo 5).

Sumario de entrevistas.

La captación de información a través de entrevistas realizadas a personas de la escuela "A" y de la escuela "B" permite disponer de diversos comentarios, los cuales se presentan de manera sucinta con la finalidad de evitar la repetición de ideas y conceptos.

Las entrevistas que se realizaron para conocer la opinión de los participantes frente al liderazgo del director de la escuela, estuvieron orientadas principalmente por las siguientes preguntas: *¿Qué opina del liderazgo del director?, ¿Considera que el director es confiable, que resuelve problemas?, ¿Cómo es el trato que brinda a las personas?, ¿Qué opina de la capacidad y preparación del director?.*

Escuela "A"

- Su trabajo es la revisión personal y constante de las actividades que realiza la planta docente, administrativa, y también que los alumnos estén en clase, pero desde su oficina, checa que todos estén ocupados y reprende si no es así.
- Considero que no proporciona el apoyo suficiente a quienes lo solicitan, o simplemente no apoya en nada, muestra inseguridad y debe consultar a sus autoridades para asegurarse de no faltar a la normativa.

- Cuando se necesita algún recurso, no promueve su adquisición o lo hace con un trámite lento y engorroso, no facilita la gestión.
- Da la impresión de no conocer mucho de pedagogía, o carece de conocimientos sólidos en materia de educación, porque no orienta las tareas a realizar de manera adecuada pero si está checando factores como asistencia, puntualidad, cumplimiento en entregas de documentación, etc.
- Si existe algún problema, no lo socializa con los involucrados, lo deja pendiente y aunque aparenta estar interesado en solucionarlo, en realidad no es así.
- Casi nunca orienta para la solución de los problemas, incluso al contrario, puede complicarlos por la forma de manejarlos, a nivel de intriga.
- No confía en los demás, por eso en la toma de decisiones no involucra al personal.
- Como padre de familia es difícil entrar en contacto con el director, es reservado, se manifiesta ocupado y no existe comunicación.
- Cuando pide que se haga algo le falta claridad y precisión, lo que provoca malos entendidos y la subsecuente sanción para quién falló, esto como medida correctiva.
- La forma estricta e inflexible de ser del director, impide que se construyan lazos de confianza entre él y los colaboradores y entre ellos mismos.
- Tiene establecidos procedimientos engorrosos, así como rutinas administrativas que dejan de lado la iniciativa y creatividad de los profesores y alumnos.
- Le falta capacidad para anticiparse y disminuir riesgos y amenazas del entorno.
- Cuando se presenta algún logro individual del personal, no realiza un reconocimiento o felicitación que aliente a seguir así.
- Las líneas de comunicación con maestros, alumnos y padres de familia están bloqueadas por su rigidez y apatía.
- En caso de surgir alguna iniciativa de innovación significativa para la escuela, no la apoya y tampoco es capaz de inspirar o liderar cambios.

Escuela "B"

- El director está comprometido con su función y le gusta establecer metas como motivación para todos y las mantiene visibles para el conocimiento de la comunidad escolar.
- Procura reconocer ampliamente a los profesores en su capacidad de cumplimiento de su deber y de compromiso con la educación, de manera pública y en privado.
- Promueve una cultura organizacional con creencias compartidas y sentido de comunidad y cooperación.
- La prioridad que manifiesta en los asuntos escolares, son las necesidades de los alumnos y su bienestar, por encima de cualquier otra.
- Procura a los maestros para que no tengan actividades que les provoquen distracción o pérdida de su tiempo de enseñanza.
- Involucra a los maestros en el diseño e implementación de políticas o innovaciones escolares de relevancia.
- Su estilo es de puerta abierta, por lo que mantiene excelentes relaciones con maestros, alumnos y padres de familia.
- Tiene facilidad para brindar orientación en la solución de problemas, les da seguimiento y les ve el fin, procurando sea lo más satisfactorio para los involucrados.
- Se gana la confianza de quienes lo rodean y también confía en los demás, por lo que solicita apoyo o consejo para la toma de decisiones.
- Le preocupa la formación y actualización de los docentes.
- Monitorea la efectividad de las prácticas escolares y su impacto en el aprendizaje de los alumnos.
- Suele dar muestras sinceras de afecto al personal docente y administrativo de la escuela.
- Procura reconocer y celebrar los logros generales o individuales de toda la comunidad escolar.

- Por su preparación profesional, se involucra directamente en el diseño e implementación de la instrucción y la evaluación de maestros y la institución.
- Provee a los maestros con materiales y oportunidades de capacitación con el fin de mejorar su efectividad como docentes.

Eficiencia instruccional.

La eficiencia instruccional o dinámica del aula es otro factor esencial que incide de manera importante al momento de determinar el grado de mejoramiento educativo que se aprecia en una institución.

Los aspectos que son focalizados se refieren a las actividades que realiza el maestro dentro del salón de clase, el uso que hace del tiempo y el espacio disponibles, así como el manejo de los contenidos escolares y los materiales educativos.

La complejidad del trabajo escolar y directamente el que se refiere a la relación académica entre el maestro y el alumno, sólo puede comprenderse mediante el acercamiento a la realidad, de allí que se efectuó la aplicación de los instrumentos de recolección de información entre la comunidad escolar de ambas instituciones.

Cuestionarios

Derivado de la captación de información a través de la aplicación de cuestionarios, se ha realizado una estadística descriptiva mediante cuadros de doble entrada de las respuestas obtenidas por el proceso interno de la Eficiencia instruccional, en la escuela "A" y la escuela "B".

Estos cuadros se han elaborado para cada categoría establecida por indicador (proceso interno), en los cuales por un lado se encuentran los reactivos de la categoría y por el otro las respuestas de las escuelas "A" y "B" expresadas en porcentaje de los resultados de las gradientes de: siempre, casi siempre, algunas veces y casi nunca. (Anexo 6).

Sumario de entrevistas.

La captación de información a través de entrevistas realizadas a personas de la escuela "A" y de la escuela "B" permite disponer de diversos comentarios, los cuales se presentan de manera sucinta con la finalidad de evitar la repetición de ideas y conceptos.

Las entrevistas que se realizaron para conocer la opinión de los participantes frente a la eficiencia instruccional de la escuela, estuvieron orientadas principalmente por las siguientes preguntas: *¿Cómo imparte la clase el maestro?, ¿Cómo es la comunicación y relación entre los alumnos y el maestro?, ¿Cómo es la comunicación entre el maestro y los padres de familia?, ¿Qué opina de la preparación y capacidad del maestro?*.

Escuela "A"

- El maestro realiza una planeación semanal de sus clases, cada día les da apuntes y realizan actividades, en general está preparado para su impartición.
- Las clases se llevan a cabo en un ambiente algo flexible, el docente no es estricto en el sentido de tener a los alumnos en absoluto silencio o sin moverse.
- Los horarios son respetados de manera normal, tanto estudiantes como maestros asisten a clases regularmente y de acuerdo al tiempo establecido.
- El maestro está preparado, tiene conocimiento de su trabajo, además cuenta con experiencia en la docencia.

- Los alumnos se sienten contentos, asisten a la escuela motivados porque el maestro es amable, comprensivo y trata bien a los alumnos.
- El maestro inspira confianza a los estudiantes, sienten libertad para platicarle sus problemas.
- Los padres de familia se acercan a comentar situaciones de la escuela o personales y el maestro se muestra interesado y comprensivo.
- Los docentes acuden al director y no encuentra el apoyo que requiere.
- Faltan recursos didácticos en la escuela, para que el docente los utilice en las clases.
- Hay poca participación de los docentes en la toma de decisiones.
- Los maestros tienen presión constante por parte del director, quien los satura de actividades administrativas ajenas a su función de impartir clases.
- Los alumnos entienden la clase del maestro.
- Las actividades del maestro les gustan a los niños, aunque no utilizan recursos diferentes al libro de texto.
- El maestro tiene buena relación con los padres de familia, es amable cuando requieren de su apoyo en los temas relacionados con la enseñanza y el aprendizaje de sus hijos.

Escuela "B"

- El maestro está comprometido con su trabajo y se preocupa por el aprovechamiento académico de sus alumnos.
- El salón de clase está limpio y ordenado.
- El docente pide a los alumnos que permanezcan en su lugar, que no se levanten, que participen ordenadamente y solo cuando se les de la palabra.
- El maestro le pide materiales para trabajar en clase y reafirmar temas, esto les agrada a los niños.
- El maestro tiene estudios de licenciatura en educación y además bastante experiencia.

- A los alumnos les gusta cómo da las clases el maestro, es exigente pero las actividades las realizan con gusto.
- El maestro es amigable con los alumnos, se gana su confianza y pueden hablarle con confianza.
- Si un alumno le plantea un problema al maestro, él busca la solución y tiene el respaldo de la dirección.
- Los maestros se reúnen con el director para comentar situaciones problemáticas y es considerada su opinión.
- Los estudiantes se encuentran motivados para asistir a la escuela y a sus clases.
- El maestro acepta la presencia del directivo como observador en sus aulas, incluso hace revisión personal de libretas de los niños y les coloca su firma.
- Consideran muy importante la participación de los padres de familia, como decisiva en el aprendizaje esperado.
- En las clases se utilizan recursos audiovisuales que a los alumnos encuentran interesantes.
- Están aprendiendo a emplear la computadora y algunos trabajos se los dejan hacer allí.
- El docente está interesado en los asuntos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, por lo que busca entablar comunicación con alumnos y padres de familia.

Clima institucional.

El clima institucional en el centro escolar se describe como el ambiente que se genera al interior del mismo a partir de la interacción cotidiana de sus integrantes. Se incluyen en el clima, las características de la relación entre las personas, la manera en que se establece la normatividad, el liderazgo de directivos, el sentido de pertenencia a la institución, la participación activa de la comunidad escolar y las vías de comunicación.

El clima social de la escuela es uno de los procesos internos escolares de gran trascendencia, pues se genera día a día a través de las relaciones personales y profesionales de cada docente, directivo, estudiante y padre de familia, son el conjunto de relaciones que se manifiestan mediante las actitudes, las creencias, las normas, los valores y las motivaciones de los integrantes de la institución.

En el contexto de la presente investigación, el clima institucional ha sido valorado haciendo uso de los instrumentos de recopilación de información entre la población de ambas escuelas.

Cuestionarios

Derivado de la captación de información a través de la aplicación de cuestionarios, se ha realizado una estadística descriptiva mediante cuadros de doble entrada de las respuestas obtenidas por el proceso interno del Clima institucional, en la escuela "A" y la escuela "B".

Estos cuadros se han elaborado para cada categoría establecida por indicador (proceso interno), en los cuales por un lado se encuentran los reactivos de la categoría y por el otro las respuestas de las escuelas "A" y "B" expresadas en porcentaje de los resultados de las gradientes de: siempre, casi siempre, algunas veces y casi nunca. (Anexo 7).

Sumario de entrevistas.

La captación de información a través de entrevistas realizadas a personas de la escuela "A" y de la escuela "B" permite disponer de diversos comentarios, los cuales se presentan de manera sucinta con la finalidad de evitar la repetición de ideas y conceptos.

Las entrevistas que se realizaron para conocer la opinión de los participantes frente al clima institucional, estuvieron orientadas principalmente por las siguientes preguntas: *¿Cómo es el ambiente escolar en general?, ¿Cómo en la relación entre docentes?, ¿Cómo es la motivación de los maestros?, ¿Considera que los maestros intervienen en las decisiones?*.

Escuela "A"

- En la escuela no hay un reconocimiento por parte del director, acerca del desempeño positivo de alumnos y maestros.
- No existe una cultura del trabajo en equipo, los esfuerzos son individuales y los resultados podrían ser mejores.
- El clima entre los docentes es poco receptivo y de intercambio, hay desconfianza entre ellos.
- Para la escuela todos los maestros son iguales, no se detectan ni reconocen a los docentes que presentan más desarrollo o mejor desempeño.
- Las sugerencias que proponen los maestros para elevar la eficiencia son ignoradas.
- Los maestros son sujetos de fiscalización, reprimendas y sanciones realizadas a discreción del director.
- El ambiente entre los docentes no es de alegría para la convivencia, es de descontento y apatía.
- Los docentes se dedican a sus clases pero no hay un clima cordial de compañerismo en la escuela.
- El director exige el logro de objetivos y metas pero se carece de un proceso colaborativo entre los maestros y la comunidad.
- Se carece de una misión y visión compartidas entre maestros, padres y estudiantes.
- Los maestros son respetados en la escuela, pero no perciben el apoyo del director.

- La capacitación y actualización docente es escasa por parte de la escuela y no hay facilidades para recibirla.
- Se originan rumores y chismes entre los compañeros docentes, hay grupos y alianzas.
- Existen normas explícitas en los reglamentos, pero hay muchas otras que no. Ambas son aplicadas por el director a su conveniencia.
- El personal se encuentra desmotivado para participar en las actividades de la escuela por lo que no genera propuestas.

Escuela "B"

- El clima que se vive en la escuela es agradable, hay consenso, comunicación y colegialidad entre el personal.
- La escuela trata de mantener la atención en procesos de mejora académica e involucrar a la comunidad escolar en ese propósito.
- Se reconoce el desempeño positivo o los logros obtenidos por parte de los miembros de la escuela.
- Existe el trabajo en equipo con lo que se suman los esfuerzos.
- Se impulsa la capacitación y actualización de los maestros para que mejoren su actividad.
- El personal se encuentra cohesionado en la relación y es colaborador en las actividades.
- El ambiente entre los maestros es de armonía, de tolerancia y de apoyo.
- El director busca la cercanía con los docentes, alumnos y padres de familia, es amable y escucha a cada uno.
- Los docentes tienen el apoyo del director, quien los respalda en los aspectos académicos y personales.
- Se realizan reuniones periódicas para tratar asuntos de interés general, donde los docentes pueden aportar para la solución de problemáticas.
- Son bien recibidas las propuestas y sugerencias que realizan los maestros y son apoyadas por el director.

- El ambiente es pacífico y adecuado para propiciar el aprendizaje.
- Los maestros aceptan juicios críticos hechos por el director, si son fundados y que contribuyan a mejorar su desempeño.
- Los padres de familia se sienten bienvenidos en la escuela porque la comunicación es franca y abierta entre directivo y docente.
- Los docentes tienen la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones, debido a que se consideras su punto de vista y sus ideas para resolver un problema o realizar una actividad.

4. Análisis e interpretación de la información.

El modelo de evaluación empleado en esta investigación, establece la etapa de producto como la cuarta y última dentro de su desarrollo, en ella se identifica la eficiencia en el funcionamiento del centro escolar en beneficio del mejoramiento educativo, a través del análisis e interpretación de la información obtenida en la etapa de procesos (tercera etapa).

En la etapa referente al producto, es posible determinar con mayor precisión el tipo de cualidades y capacidades de mejoramiento que tiene la comunidad escolar; además permite jerarquizar las deficiencias encontradas, así como el análisis y ponderación de las mismas. Esta etapa es un antecedente forzoso para elegir las acciones pertinentes que contribuyan a alcanzar la calidad educativa.

Los procesos internos.

El análisis e interpretación de la información obtenida mediante las técnicas para la recopilación de datos es decir los cuestionarios y las entrevistas aplicadas, concernientes a los procesos internos de: el liderazgo, la dinámica del aula y el clima escolar, se realizó de manera pormenorizada.

El criterio que se tomó en consideración para realizar el análisis de la información vertida en los cuestionarios, surge de la manera en que están diseñados los reactivos de cada uno, los cuales están redactados de forma afirmativa.

El hecho de presentar las preguntas afirmativamente, permite trabajar en esta investigación con la siguiente lógica: Cuando las respuestas en su mayoría se manifiestan con la opción 3 de *Casi siempre* y 4 de *Siempre*, es indicación positiva en el sentido de que la categoría y los reactivos correspondientes a ella, están efectivamente contribuyendo a la mejoría de la educación.

Para el caso contrario, cuando la mayor parte de las respuestas se manifiestan entre las opciones 1 de *Casi nunca* y 2 de *Algunas veces*, es posible derivar el razonamiento de que los aspectos planteados en las categorías, presentan deficiencias en su ejercicio, por lo que se constituyen en factores que poco o nada aportan o favorecen a la mejora educativa.

La interpretación de información se efectuó mediante el ejercicio de contrastación entre la teoría elegida y presentada en la parte inicial de este documento y la realidad que viven ambas instituciones, conocida ahora a través del trabajo de campo y la recopilación de datos llevados a cabo durante el desarrollo de la presente investigación.

A continuación se puntualiza el resultado derivado del análisis e interpretación por cada uno de los procesos internos elegidos para este estudio y a través de las categorías establecidas para ello, al mismo tiempo que se hace una comparación somera entre la información obtenida de la escuela "A" y la escuela "B".

Liderazgo del director.

- **Sistematización del trabajo.**

La categoría sobre la sistematización del trabajo que realiza el director es valorada tanto en la escuela "A" como en la escuela "B" de manera similar, pues los reactivos en su mayoría son valorados como "casi siempre" y "siempre". En ambas escuelas se reconoce que se cuenta con una planificación del trabajo mediante planes y proyectos. Se presenta también una aceptable distribución de responsabilidades entre los trabajadores; de igual forma las escuelas consideran que las actividades se hallan coordinadas con los planes y los recursos disponibles y

también coinciden en que el trabajo de los docentes es vigilado y controlado, además de que el proceso educativo es sometido a evaluaciones.

- **Manifestación de seguridad en la toma de decisiones.**

En cuanto a la manifestación de seguridad en la toma de decisiones por parte del director, se aprecia como aceptable o positiva en ambas escuelas, sin embargo en la ponderación de cada reactivo destaca el nivel de confianza que genera la actitud de seguridad que él transmite en la comunidad de la escuela "B" donde la mayoría de las respuestas fueron "siempre" y en la escuela "A" fueron "casi siempre" a cuestiones como: si el director tiene el conocimiento de los programas de estudios para el mejor cumplimiento de los objetivos educativos; así como si son eficientes sus acciones y decisiones; también opinaron acerca de si hay una detección y solución de las situaciones problemáticas que se viven; y si el personal tiene la posibilidad de participar en la toma de decisiones con opiniones y sugerencias.

Se hace notar que el reactivo referente a la solicitud de apoyo a autoridades educativas a fin de obtener los medios y recursos para realizar la labor de la institución, fue contestado con más frecuencia por ambas escuelas con "casi nunca" y "algunas veces".

- **Participación compartida en logros y dificultades.**

La participación compartida en logros y dificultades escolares se manifiesta diferente en cada escuela, en la "A", el mayor número de respuestas se encuentran en las opciones de "casi nunca" y "algunas veces"; en la escuela "B" por el contrario la totalidad de personas respondieron entre las opciones de "casi siempre" y "siempre" en los reactivos que hablan de: si el director realiza visitas a los salones de clase para conocer el desempeño de los maestros y alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje; de igual manera de si se llevan a cabo reuniones con el personal administrativo y operativo para la coordinación del trabajo; si la comunidad

escolar sabe del nivel y potencialidades de la escuela; y por último si la actitud del director contribuye a lograr la cohesión entre los integrantes de la institución.

- **Fomento de ambiente cordial de trabajo colectivo.**

La categoría referida a fomentar un ambiente cordial de trabajo colectivo en la institución, muestra tendencia diversa en las respuestas para cada escuela y reactivo. Se aprecia una valoración general más positiva en la escuela "B" que en la escuela "A" en cuanto a la actitud del director, quien favorece un clima de autonomía del personal, al mismo tiempo que fomenta el sentimiento de participación en equipo.

Los reactivos que hablan de, si el director conoce los intereses, objetivos y aspiraciones de los docentes y de si se combina la exigencia con el reconocimiento para los docentes, la escuela "A" respondió con más frecuencia que "algunas veces" y en la escuela "B" que "casi siempre".

Con relación a si el director establece relaciones de interacción franca, amistosa, de confianza y respeto la escuela "A" respondió mayoritariamente que "casi siempre" y la escuela "B" se dividió entre "casi siempre" y "siempre".

Por último, al preguntar si el director interviene en los conflictos con un juicio imparcial, la escuela "A" respondió en su mayoría que "algunas veces" y la escuela "B" que siempre.

- **Intervención en la búsqueda de alternativas para perfeccionar la labor educativa.**

Para la categoría de intervención en la búsqueda de alternativas para perfeccionar la labor educativa, existen diferencias de valoración en las dos escuelas. La escuela "A" considera que la preparación del director no cuenta con los conocimientos específicos en pedagogía y en psicología para entender y tratar con

la comunidad escolar, por el contrario la escuela "B" registra que el director si cuenta con los conocimientos necesarios.

La percepción general en la escuela "A" en cuanto a la visión global que el director tiene de los planes, las funciones, los integrantes y las relaciones del centro educativo es de "casi nunca" y "algunas veces". La escuela "B" por su parte considera que el director "siempre" manifiesta tener una visión global de los asuntos relacionados con la institución.

En lo que se refiere a la colaboración por parte del director en el desarrollo profesional de los docentes, la escuela "A" considera que "casi nunca" se manifiesta y la escuela "B" se percibe que "algunas veces" se percibe.

En cuanto al cuidado de las instalaciones escolares y el uso de los materiales por parte de la comunidad escolar la apreciación general tanto en la escuela "A" y en la escuela "B" es positiva en el sentido de que si se presenta en ambas instituciones.

La percepción difiere de manera notoria para ambas escuelas en lo concerniente a la iniciativa del director de llevar a cabo reuniones periódicas con los docentes con la finalidad de analizar, discutir y decidir cuestiones delicadas de la escuela y del asunto de la libertad que experimenta el personal para exponer opiniones y puntos de vista, se tiene que para la escuela "A" estas situaciones "casi nunca" o "algunas veces" se manifiestan y para la escuela "B" se presentan "casi siempre" y "siempre".

Interpretación de la información del Liderazgo del Director.

El análisis de la información permite emitir un juicio de valor donde se aprecia por un lado a la escuela "A", la cual se caracteriza por tener un liderazgo que Hollander llama transaccional, donde el líder, en este caso el director de la escuela y

cada subordinado, es decir el resto de la comunidad escolar, establecen lo que cada uno espera del otro, a través un ciclo permanente de expectativas y negociaciones.

El estilo de liderazgo del director de la escuela "A" se manifiesta débil en varios aspectos importantes como en la nula participación compartida de los integrantes de la comunidad en logros y dificultades; tampoco se promueve un ambiente cordial de trabajo colectivo y existe escasa intervención en la búsqueda de alternativas a las problemáticas por parte de la comunidad escolar. Se suma a esto el sentimiento generalizado de insatisfacción profesional de los docentes.

La administración por excepción que el director maneja en su liderazgo, ocasiona el monitoreo y control del desempeño de la persona, en quien centra la atención para detectar fracasos, irregularidades, errores, excepciones y desviaciones, para poder asumir las medidas necesarias o las acciones correctivas correspondientes, lo que provoca inseguridad y desconfianza por parte de los afectados.

Por otro lado, el director de la escuela "B" se acerca más a ser un líder transformacional, pues tiene a su favor el carisma necesario para ganar el respeto, confianza y seguridad de la comunidad escolar. Además, se estima que tiene la capacidad de obtener el esfuerzo óptimo del personal para lograr avances valiosos de desarrollo y desempeño, así como de elevar el nivel de seguridad de los docentes para adquirir mayor responsabilidad al enfrentar el quehacer educativo.

El director de la escuela "B" detenta un liderazgo con un mayor número de elementos cuantitativos y cualitativos que favorecen al mejoramiento educativo de la institución, en cuestiones como la seguridad en la toma de decisiones por parte del director; en la participación compartida en logros y dificultades escolares; en el fomento de un ambiente cordial de trabajo colectivo en la institución; y en la intervención por parte de la comunidad escolar en la búsqueda de alternativas para perfeccionar la labor educativa.

Algunas características que el liderazgo del director de la escuela "B" aporta positivamente al progreso educativo son: la evaluación frecuente que hace el director del trabajo pedagógico de los docentes; el contacto directo con la comunidad escolar; la representación activa de la escuela; la preocupación por el bienestar de los alumnos; y la promoción de acciones de desarrollo docente.

Cabe señalar que el director de esta institución se reúne de manera frecuente con los maestros para discutir los contenidos, objetivos educativos, métodos de enseñanza, y el avance de los diferentes grupos y alumnos; actividades que redundan en beneficio del proceso pedagógico de la institución.

Eficiencia instruccional.

- **Dominio de objetivos y contenidos de la clase.**

El análisis de las respuestas obtenidas en la categoría de dominio de objetivos y contenidos de la clase, reporta que en las dos instituciones estudiadas, existe coincidencia positiva en la apreciación respecto a que el docente "siempre" conoce los objetivos de aprendizaje establecidos en los planes y programas de estudio, al igual que las actividades que propicia el maestro para los alumnos "siempre" tienen correspondencia con los objetivos de aprendizaje.

Con referencia al reactivo que habla de si el docente cuenta con las capacidades suficientes psicopedagógicas, éticas y cognitivas para reforzar la calidad de su labor; y al reactivo que aborda el tema de si el docente hace un tratamiento correcto y adecuado en los conceptos, relaciones y procedimientos al abordar un tema de clase, las respuestas de las escuelas "A" y "B" en su mayoría coinciden al manifestar que "casi siempre" se presentan así las situaciones indagadas.

- **Motivación y orientación que se realiza en la clase.**

Para la categoría de la motivación y orientación que se realiza en la clase, las percepciones son similares en ambas comunidades escolares, por un lado reconocen que "casi siempre" el docente inicia el día de clases con actividades para propiciar la motivación del alumno, así como también "casi siempre" el docente organiza actividades para abordar los contenidos de las asignaturas y hace participar a los niños en las mismas.

En lo referente a si es adecuada la distribución del tiempo destinado a cada asignatura y a si el maestro invita a los niños a hacer uso de los libros de la biblioteca del aula y la biblioteca escolar, la mayoría de las respuestas fue de "siempre" tanto en la escuela "A" como en la "B".

- **Ejecución de las actividades didácticas.**

En esta categoría las respuestas fueron variadas entre las instituciones, para el reactivo donde se indaga si el maestro propicia que el alumno establezca nexos o asociaciones entre lo conocido y lo nuevo por conocer, en ambas escuelas manifiestan en su mayoría que "casi siempre" se presenta esa situación, aunque en la escuela "A" opinaron también que "algunas veces".

La respuesta que dieron las personas encuestadas en la escuela "A" para conocer si las actividades que propone el docente son interesantes y divertidas para los niños, fue que "algunas veces" y en el caso de la escuela "B" fue de "casi siempre".

Por otro lado, al preguntar si en el aula se utilizan otros materiales educativos y recursos didácticos además de los libros de texto, la mayoría en la escuela "A" opinó

que "casi nunca" y "algunas veces" y en la escuela "B" gran parte de las personas opinaron que "algunas veces y "casi siempre".

Para el reactivo donde se indagó si los procesos de enseñanza incluyen en sus contenidos a las tecnologías de la información y la comunicación, la escuela "A" manifestó que "casi nunca" y la escuela "B" que "casi siempre".

Al examinar si los alumnos manifiestan avance en su aprovechamiento en cuanto al nivel de adquisición logrado con las actividades realizadas, la escuela "A" contestó que "casi siempre" y la escuela "B" que "siempre". En el mismo sentido coincidieron las escuelas para el reactivo donde se preguntó si el docente encarga tareas a los alumnos al término de la jornada de clase.

• **Acciones de control que se realizan en la clase.**

En ambas instituciones se valoraron las acciones de control que se realizan en la clase, por un lado en la escuela "A" éstas son más relajadas o menos estrictas que en la escuela "B", ya que en la primera, las respuestas generalizadas fueron en el sentido de "algunas veces" y "casi siempre", y en la segunda en torno a "casi siempre" y "siempre" en los reactivos que indagan: si el maestro ha establecido reglas mínimas de convivencia entre compañeros; en que si el docente mantiene el orden y disciplina dentro del salón de clases; al respecto de si el docente conoce los problemas y éxitos que manifiestan los niños; y de si los niños permanecen ocupados cuando el maestro sale del salón de clase para atender alguna comisión.

La respuesta que dieron las personas encuestadas en la escuela "A" para conocer si las actividades que propone el docente son interesantes y divertidas para los niños, fue que "algunas veces" y en el caso de la escuela "B", la opinión se dividió en igual número en dos opciones "algunas veces" y "casi siempre".

- **Formas de dirigir el proceso de aprendizaje y atención a la formación de hábitos.**

La última categoría estudiada en el indicador de eficiencia instruccional, se refiere a las formas de dirigir el proceso de aprendizaje y atención a la formación de hábitos, donde las opiniones vertidas en los cuestionarios se asemejan en ambos centros escolares en un sentido positivo de responder "casi siempre" o "siempre" en su mayoría, aunque para el caso de la escuela "A" se inclinan por "casi siempre" y en la "B" por "siempre", concretamente a las siguientes cuestiones: la comunicación que establece el maestro con el alumno es de amplia colaboración y participación mutua; que el maestro ayude a los alumnos a ser pacientes, tolerantes y les anima a aprender; así como la atención y resolución que brinda el docente a los asuntos diversos que los padres de familia le plantean.

Por otro lado, existe coincidencia en ambos al declarar en la mayoría de las respuestas que "siempre", el maestro atiende la formación de hábitos y normas de comportamiento de los alumnos y de que el ambiente o clima dentro del salón de clase es cordial, donde los niños están alegres y desinhibidos.

El reactivo que indaga sobre si el docente transmite a sus alumnos la importancia que tiene el alimentarse bien, cuidar la salud y el medio ambiente fue valorado en la escuela "A" como "algunas veces" y "casi nunca", y en la escuela "B" como "algunas veces" y "casi siempre".

Interpretación de la información de la Eficiencia Instruccional.

La información obtenida mediante la recolección de datos en las escuelas "A" y "B" respecto a la dinámica del aula o bien a la eficiencia instruccional, ha sido analizada e interpretada, por lo que se hacen algunas precisiones derivadas de la

ello, sin perder de vista que lo importante de este proceso interno es la capacidad docente de lograr en los hechos la educación o la formación de los alumnos, haciendo uso de medios tales como: la preparación docente, el empleo de teorías de aprendizaje y la eficiente realización de actividades didácticas.

La eficiencia instruccional fue valorada en las dos escuelas de manera similar, en lo general se obtuvieron respuestas positivas y se puede decir que las posibilidades tanto de la escuela "A" como de la escuela "B" en la organización, finalidad y función que se asignan en el aula para facilitar el aprendizaje, aportan como proceso interno, de forma significativa al mejoramiento educativo y a la calidad esperada.

Esta similitud en la apreciación tiene que ver concretamente con los aspectos: del dominio de objetivos y contenidos de la clase por parte del docente; con la motivación y orientación que se realiza en la clase; así como las formas de dirigir el proceso de aprendizaje y la atención que brinda el docente a la formación de hábitos en los alumnos.

Sin embargo, hay aspectos que los docentes de ambas instituciones pueden reforzar en beneficio del proceso enseñanza aprendizaje, como son: la motivación del alumno al inicio de clase; el incremento de actividades para abordar los contenidos de las asignaturas, así como incentivar la participación de los niños en el desarrollo de las mismas; y el fomentar entre los alumnos la importancia de tener una buena alimentación, de cuidar la salud y el medio ambiente que los rodea.

Cabe señalar que existe diferencia en la información de las escuelas en dos cuestiones: una, en la ejecución de las actividades didácticas con lo relacionado al uso de recursos didácticos aparte de los libros de texto y la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, donde la escuela "B" aventaja notablemente a la escuela "A"; y la otra, en las acciones de control que se realizan

en clase, mismas que revelan a la escuela "A" con medidas disciplinarias menos estrictas que en la escuela "B".

La dinámica del aula se ve potencializada con actividades instruccionales efectivas que no se encuentran descritas explícitamente, sin embargo, son ejecutadas cotidianamente por los docentes comprometidos con su trabajo de formadores, donde su preparación profesional, experiencia y creatividad, son la base para promover aprendizajes activos y enriquecedores, caracterizados por manejar un ritmo apropiado en las practicas de enseñanza, a través de una variado uso de técnicas y materiales didácticos apropiados.

Clima institucional.

- **Existencia de estructura y cultura organizativas.**

Para la primera categoría establecida en el clima institucional que habla de la existencia de una estructura y de una cultura organizativa, las respuestas en ambas escuelas fueron diversas en la valoración, excepto en los reactivos que indagan sobre el marco normativo de la institución, donde la totalidad de personas coincidieron en que saben de su existencia y operación; y casi todas consideran que la estructura organizativa de la escuela es clara, razonable y aceptada por todos.

Por otro lado, al preguntar si el organigrama y la jerarquía establecida responde con eficacia a las necesidades de la escuela, en su mayoría la institución "A" opina que "casi siempre" y la "B" que "siempre"; de igual forma se encuentran las respuestas para el reactivo que habla sobre el uso racional y equitativo de los recursos disponibles en la escuela.

En lo que se refiere a si los canales de comunicación son fluidos, formales y si la información es puntual y rigurosa, hay opiniones confrontadas, pues en la escuela

"A" la mitad piensa que "casi siempre" es así, pero una cuarta parte se inclina a pensar que "algunas veces" y el resto que "siempre". En el caso de la escuela "B", la mitad opina que "siempre" y la otra mitad se divide entre "casi siempre" y "algunas veces".

Se presenta coincidencia en ambas escuelas para el último reactivo de esta categoría, aquí la mitad de la población encuestada opina que "casi siempre" las sanciones adoptadas en casos de incumplimiento a la norma son aplicadas de manera justa y equitativa entre la comunidad escolar, la otra mitad se divide mayoritariamente en "siempre" y los menos en "algunas veces".

- **Liderazgo de directivos.**

En cuanto a la apreciación por parte de la comunidad escolar acerca de la categoría del liderazgo de directivos, se tiene que en ambas escuelas se percibe al director como una persona que "siempre" se involucra y se compromete con los proyectos del centro educativo.

Sin embargo, al indagar sobre el clima que favorece el director de respeto, confianza y participación entre los integrantes de la comunidad escolar, la mitad del personal de la institución "A" opina que "casi siempre", el resto se divide entre "algunas veces" y "siempre"; en el caso de la institución "B" casi el cien por ciento de personas opina que "siempre".

Al reactivo que habla de si el director conoce las técnicas y procedimientos pedagógicos a aplicarse en casos determinados, la escuela "A" piensa en su mayoría que "algunas veces" y "casi nunca", y en la escuela "B" perciben que "casi siempre" es así.

Otro aspecto relacionado con el liderazgo, es el reconocimiento público por parte de la autoridad cuando algún miembro de la comunidad escolar tiene una

actuación sobresaliente o meritoria, aquí la escuela "A" da cuenta de que "casi nunca" se realiza, y la escuela "B" considera que algunas veces se presenta el reconocimiento.

Cuando se indagó si la formación y actualización del profesorado, sus expectativas e intereses son factores reconocidos y valorados por los demás, ambas escuelas coincidieron en que "casi nunca" sucede esa situación.

• **Participación del personal en las decisiones.**

La categoría que determina la participación del personal en las decisiones, reporta que en la escuela "A" y en la escuela "B", "casi siempre" la toma de decisiones se realiza mediante un trabajo colaborativo y compartido.

En cuanto a la planificación que se efectúa para la participación colectiva en el trabajo, ambas escuelas la consideran en su mayoría adecuada, en la escuela "A", "casi siempre" y en la escuela "B", "siempre". De igual forma es valorada como activa y comprometida la participación de alumnos, docentes, autoridades y personal administrativo en la vida del centro escolar.

El reactivo que indaga si existe colaboración entre los integrantes de la comunidad, que fomenta la corresponsabilidad de logros y fracasos, es valorado en la escuela "A" como "casi nunca" y en la escuela "B" la mayoría responde que "casi siempre" y el resto se divide entre "algunas veces" y "siempre".

• **Relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa.**

En la categoría de las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa, se cuestionó sobre diferentes aspectos como si el profesor de grupo se relaciona de manera eficiente con los alumnos y con los padres de familia, y la respuesta de ambas escuelas fue que "casi siempre" y "siempre".

En cuanto a si las relaciones entre los maestros y los directivos son de apoyo y colaboración mutua, la comunidad de la escuela "A" opina que se da "casi siempre" y en la escuela "B", "siempre" se presentan.

El ambiente escolar en general es percibido por ambas escuelas como que "casi siempre" es respetuoso, cordial y armonioso. Por otra parte, concuerdan también las dos instituciones en que "casi siempre" y "siempre" son conocidas por la comunidad escolar las normas que regulan el trabajo y la convivencia entre las personas.

- **Satisfacción profesional del profesorado.**

Como última categoría a analizar en el clima institucional se tiene la satisfacción profesional del profesorado, donde se indaga si el personal docente recibe capacitación y actualización constante que motiva su intelecto e interés por la labor que desempeña, la mitad de los encuestados en la escuela "A" ha contestado que "casi siempre" y la otra mitad que "alguna veces", para el caso de la escuela "B" la opinión mayoritaria es que "casi siempre" es así.

En cuanto a saber si el personal docente está satisfecho con los medios para desarrollar su trabajo, la escuela "A" responde en su mayoría que "algunas veces" y "casi nunca", por el contrario en la escuela "B" la mayoría responde que "siempre" lo está.

En el reactivo donde se indaga acerca de la motivación que tiene el profesorado para trabajar en equipo, las opiniones son diferentes en las escuelas, por un lado, la escuela "A" dice en su mayoría que "casi nunca" y en la escuela "B" que "casi siempre".

Existe coincidencia en la opinión de las personas encuestadas en ambas escuelas, al respecto de que "casi siempre" consideran que el ambiente escolar es tranquilo y ordenado, en el cual es posible interactuar con buenas expectativas.

Por último, en el reactivo que pregunta acerca de si el docente tiene el sentimiento de pertenencia a la institución y comparte sus objetivos personales con la escuela, la mayor parte de las personas de la escuela "A" contestaron que "algunas veces" y en la escuela "B" contestaron que "casi siempre".

Interpretación de la información del Clima Institucional.

Con la información captada a través de los instrumentos utilizados en este trabajo, es posible formular una interpretación de la realidad, a la luz de la teoría revisada y que se relaciona directamente con el clima de ambas instituciones.

Existen elementos que determinan el clima institucional del centro educativo, los cuales influyen en el sentimiento de satisfacción o insatisfacción por parte de los integrantes de la comunidad escolar, focalizados en aspectos como, el bienestar general e individual, las expectativas de desarrollo provenientes de la institución, la manera de establecer la comunicación y la participación de cada integrante en los propósitos escolares entre otros.

En este contexto, al realizar una comparación entre ambas escuelas, se detecta que los integrantes de la comunidad escolar en la institución "B" experimentan niveles más altos en el sentimiento de bienestar en la participación que tienen dentro de la misma, lo que contribuye de manera positiva al mejoramiento educativo del servicio que proporciona la escuela.

Los resultados de la escuela "B" manifiestan que los participantes tienen una alta aprobación en aspectos del clima que viven en el centro educativo, tales como:

la estructura y la cultura organizativa que se vive en la institución; el tipo de liderazgo del director de la escuela; el involucramiento o intervención por parte del personal en la toma de decisiones; las relaciones establecidas entre los integrantes; y la satisfacción profesional de los docentes.

Por otro lado, en el clima institucional de la escuela "A" resalta de manera importante un hecho, la desaprobación generalizada de los participantes a dos factores: uno relacionado con el liderazgo del director, donde se manifiesta el escaso conocimiento de éste en procedimientos pedagógicos; y el inexistente reconocimiento a los meritos de los demás, así como a sus intereses, expectativas personales y a la formación y actualización del profesorado.

El otro factor donde se hace notoria la inconformidad, es en la satisfacción del profesorado, no existe tal, pues carecen de programas de capacitación, no cuentan con los medios adecuados para desarrollar su trabajo, hay desmotivación para trabajar en equipo y desapego a la institución.

El clima escolar como proceso interno de una institución, tiene un papel primordial en la mejora de la educación, porque involucra peculiaridades esenciales tanto de las personas, como del sistema relacional establecido entre ellas, donde se toma en cuenta al recurso humano en su formación, expectativas e intereses, en relación con los procesos que dirigen su acción como la comunicación y la participación en la toma de decisiones.

Resultados principales.

Los resultados obtenidos de la investigación son generados a través del desarrollo de la misma, la cual tiene como fundamento la perspectiva teórica-metodológica del modelo de evaluación CIPP de Stufflebeam. La aplicación de este modelo permite evaluar cuatro etapas importantes dentro del objeto de investigación: el contexto, la entrada; el proceso; y el producto.

La pauta que marca el modelo, permite detectar el grado de eficiencia y funcionalidad, o bien lo contrario en que lo tienen los centros educativos estudiados, al mismo tiempo esta metodología permite vislumbrar caminos más adecuados para el perfeccionamiento de la acción y función de cada uno de los elementos que llevan a cabo los procesos internos de las instituciones educativas.

La información recabada ha sido sometida a un proceso de análisis e interpretación, se ha realizado un contraste sumario entre ambas y se ha llegado al planteamiento de algunos juicios que conducen a la determinación del grado en que los procesos internos del liderazgo del director, de la eficiencia instruccional y del clima institucional coadyuvan al mejoramiento educativo en el centro escolar de estudio.

Los estudios cuantitativo y cualitativo, han permitido constatar el grado de eficiencia que tiene el funcionamiento de los factores incluidos en las categorías establecidas para el estudio de los procesos internos de las instituciones educativas seleccionadas.

En ambas escuelas se confirma la existencia de la estrecha relación entre procesos internos y mejoramiento educativo, bajo la suposición de que: al efectuar las acciones que conforman el liderazgo del director, la eficiencia instruccional y el clima institucional con un alto nivel en su expectativa, se contribuye o se aporta a la

calidad de la educación que se proporciona en el centro educativo y con ello al mejoramiento en el servicio.

La mayoría de las acciones contenidas en los procesos internos estudiados se inclinan por la ejecución adecuada de los mismos, aunque se detecta un sesgo de diferencia entre ambas instituciones, donde la escuela "B" supera en algunos aspectos a la escuela "A", diferencias que se reflejan en el número porcentual de respuestas ante los procesos internos observados y en características cualitativas manifestadas de manera directa por las personas involucradas.

Derivado de los resultados principales del estudio, es factible que las instituciones objeto de análisis realicen un reconocimiento de la necesidad de incursionar en transformaciones o adecuaciones en algunos aspectos como: la construcción de confianza en el equipo docente; el establecimiento de estándares de procedimiento, y rutinas administrativas y pedagógicas; la equidad en cuanto a la expresión de juicios individuales; la provisión de materiales y oportunidades de actualización y valoración del personal docente, entre otros.

Relevancia.

Las evidencias obtenidas a través de la aplicación del modelo de evaluación señalan a los principales procesos internos que integran el trabajo de los centros escolares en su conjunto, como altamente relevantes para el logro de las metas institucionales, especialmente las que se relacionan con la calidad educativa.

Este tipo de estudio coloca a los procesos internos de la escuela en el centro de los esfuerzos para transformar la gestión de los sistemas educativos debido a que la perspectiva teórica resulta adecuada a las características de las escuelas promedio.

Las instituciones analizadas tienen la posibilidad de conocer de manera clara, objetiva y detallada los resultados obtenidos que se refieren o que explican el mejoramiento educativo, además de conocer si su origen o causa se debe a la actuación del centro o se explica por otros factores.

Eficiencia.

Considerando los recursos disponibles en cada institución estudiada, los procesos internos seleccionados son desarrollados de manera eficiente, pues la gran mayoría de las actividades inherentes a ellos se desarrollan dentro de los límites aceptables, salvo algunos aspectos particulares que tienen que ver con formas específicas que asumen algunos los actores.

Si bien los procesos internos son eficientes para la gestión del centro escolar, también es cierto que muchas actividades no se realizan de manera consciente respecto al marco de la calidad educativa. Por lo que se deben atender de manera estratégica los aspectos que muestran debilidades a fin de que los procesos se vean fortalecidos y contribuyan al mejoramiento generalizado de la educación.

Los mayores retos para mantener la eficiencia de los procesos internos consisten en rescatar el carácter social, humano y de servicio que deben hacer propios directivos y docentes en su interacción diaria para satisfacer las demandas educativas y aumentar la participación del resto de la comunidad escolar.

Efectividad.

La investigación demuestra ser efectiva porque contribuye a potenciar la importancia de una permanente renovación de las técnicas de gestión organizativas necesarias para desarrollar los procesos internos de los centros escolares en congruencia con las demandas sociales y educativas.

La cuestión crítica consiste en hacer que los principios y conceptos básicos que fundamentan los procesos internos en las instituciones influyan en la forma de ejecutarlos dentro del marco de la gestión escolar, así como en promover el mejor desempeño de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar de manera más estratégica e instrumental.

Impacto.

Los datos emanados de la investigación, proveen de suficiente apoyo empírico para afirmar que los procesos internos están asociados a cambios positivos en la mejora del ambiente de las escuelas y en la calidad educativa, a través de las prácticas cotidianas del liderazgo, de la instrucción docente y del clima escolar.

El impacto de los resultados de la investigación concierne y afecta principalmente a sus dos fuentes de información, es decir las instituciones estudiadas y las personas directamente interesadas y relacionadas con ellos. Los resultados establecen la diferencia global que habla específicamente de las insuficiencias manifiestas en la escuela "A" y que pueden ser el punto de partida para la operación de acciones de cambio o innovación en sus procesos internos.

El impacto aumenta si los centros educativos pueden recibir más atención en cuanto en el seguimiento de las condiciones de operación de sus procesos internos, considerando que el cambio de actitudes y de prácticas personales es difícil y no puede reducirse al simple reconocimiento de fallas o debilidades. Es importante que exista una retroalimentación constante y permanente en todos los integrantes y participantes de los procesos internos que se designan y se desarrollan en los centros educativos para que con ello se promuevan los intercambios necesarios de los aprendizajes y la reflexión sobre estrategias para mejorar la educación y elevar la calidad del servicio.

305

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Conclusiones

Las principales conclusiones de este estudio surgen de la exploración cuantitativa y cualitativa efectuada, así como de la interpretación de la información en general, estos elementos han permitido mostrar la existencia de una realidad concreta, así como dimensionar características, condiciones y conductas en diferentes situaciones.

Las conclusiones a las que se llegan, aspiran a dar respuesta puntual a las interrogantes e inquietudes que motivaron la realización de la presente investigación, y son las siguientes:

- La labor de los centros escolares se lleva a cabo a través de procesos realizados al interior de los mismos, los cuales son: el liderazgo del director, la eficiencia instruccional y el clima institucional, que se conforman por un conjunto de fases y elementos interrelacionados entre sí, cuya finalidad esencial, es contribuir al mejoramiento educativo y al mismo tiempo, a elevar la calidad de la educación que se imparte a la sociedad.
- Los procesos internos de los centros escolares se realizan con eficiencia cuando son analizados desde el funcionamiento particular que presentan, la estructura que los soporta y las operaciones que realizan en cada proceso, tomando en consideración el grado de satisfacción que presentan los integrantes de la comunidad educativa al respecto de ellos, lo que genera una situación favorable en la institución que repercute de manera directa en la calidad y en el éxito que se logra.
- El director escolar ejecuta un liderazgo eficiente cuando está preparado en aspectos políticos, administrativos y pedagógicos, por ser el responsable directo

303

de alcanzar los objetivos y las metas institucionales; de lograr el buen funcionamiento de la estructura que conforma al centro educativo; y hacer eficiente la operatividad del sistema relacional establecido, a través de la planeación, la organización, la coordinación, la ejecución y el control.

- La eficiencia instruccional que contribuye a ejecutar un buen resultado de la acción educativa, tiene que ver con el conjunto de propuestas y resultados de trabajo dentro del salón de clase, donde la propia dinámica del aula marca el ritmo para lograr el vínculo teoría-práctica en el desarrollo del currículo; la distribución óptima de tiempo y la interacción maestro-alumno; a través de la capacidad, creatividad, preparación y experiencia del docente para obtener la mejor enseñanza y el mejor aprendizaje.
- El clima institucional de un centro escolar es considerado positivo cuando existe un alto grado de satisfacción personal por parte de sus integrantes, lo que en primera instancia aporta al mejoramiento educativo y al logro de buenos rendimientos formativos, a través de las relaciones establecidas entre los miembros independientemente de su formación, actualización, selección, expectativas e intereses.
- Los actores de una institución educativa que intervienen en los procesos internos, deben concebir y manifestar en los hechos un nivel de compromiso superior o extraordinario al momento de ejecutar las tareas encomendadas, lo cual contribuye al buen logro de los objetivos y metas que la institución tiene planteados en sus proyectos y planes, y que coadyuvan al mejoramiento educativo y al logro de la calidad de la enseñanza que se ofrece.
- El ejercicio sistemático de la evaluación en educación, permite tener un juicio aproximado de la calidad y del nivel de eficiencia que presenta el funcionamiento de los factores que intervienen en ella, como: la enseñanza y el aprendizaje del alumno, el trabajo docente, la actuación del directivo, el ambiente escolar y la

gestión institucional; para estar en posibilidad de reforzar la capacitación de profesores; actualizar los programas de estudio, sus contenidos, materiales y métodos; y modernizar la gestión, que redunde en el desarrollo integral de los estudiantes.

- La debilidad de los procesos internos de los centros escolares, se manifiesta a través de: un liderazgo del director que carezca de cualidades de personalidad y capacidad para favorecer la guía o influencia en el logro de los objetivos; una dinámica del aula donde el conjunto de propuestas y resultados de trabajo no alcancen el fin primordial que es la educación o la formación de los alumnos; y un clima institucional que genere sentimiento de insatisfacción en el bienestar o crecimiento de la comunidad escolar.
- Los aspectos de los procesos internos que se deben atender y mejorar para elevar cualitativamente el servicio educativo en un centro escolar, son:

En el liderazgo del director: su formación y actualización, el fomento de un buen clima laboral, el apoyo a docentes, las visitas a las clases, el trabajo en equipo, la solución de problemas, la dotación de recursos, las reuniones con el personal y la comunicación.

En la dinámica del aula: la capacitación y actualización del docente, las actividades de enseñanza y aprendizaje, los recursos didácticos, la participación de los alumnos, los problemas de los niños, las demandas de padres de familia, las relaciones con otros maestros, directivos y los requerimientos administrativos.

En el clima institucional: la relación de los actores, la definición de las normas, el liderazgo del directivo, el sentido de pertenencia a la institución, la participación activa de sus miembros, los canales de comunicación y las relaciones humanas.

- Las políticas educativas nacionales y estatales, establecen la importancia de alcanzar niveles de calidad más altos en materia de educación, de allí que el valor de los procesos internos que se llevan a cabo en los centros escolares es fundamental para dar cumplimiento a las políticas vigentes de calidad, a través de su más óptimo desempeño y en beneficio del mejoramiento educativo.

300

Sugerencias

La característica más importante en la aplicación de modelos de evaluación es el uso de la información que se obtiene. El estudio y análisis de los resultados logrados en la evaluación de los procesos internos de los centros escolares, a través del modelo empleado, cumple un papel positivo pues involucra la participación de todos los actores del quehacer educativo y principalmente se tiene el conocimiento real de las cualidades que ostenta la institución y al mismo tiempo las posibilidades de desarrollo y de mejora de la comunidad escolar.

Cabe mencionar que en este tipo de estudios, cobra relevancia el cumplimiento de dos condiciones importantes: la primera, la confidencialidad de la identidad específica de los centros, es decir, acerca de cuáles son de manera concreta los elegidos para el estudio; y la segunda, que los resultados obtenidos de los centros estudiados en términos de jerarquías, no se haga pública, porque sus consecuencias tenderían a ser más negativas que positivas, y no contribuirían a mejorar el funcionamiento de los mismos.

Otro de los objetivos de la investigación, es el potenciar o fortalecer una permanente renovación de las técnicas de gestión organizativas de los centros escolares, a fin de desarrollar los procesos internos con mayor eficiencia y eficacia en concordancia con las demandas sociales y educativas, razón por la cual se plantean las siguientes sugerencias:

- ✓ Lograr un liderazgo del director más flexible, con capacidad de negociación, más coherente y templado para que impulse la participación y el compromiso de los miembros.

- ✓ Ampliar la participación de los maestros en la planeación y en la programación de las actividades escolares.

- ✓ Involucrar al personal en la toma de decisiones con el colectivo mediante la orientación hacia la solución de problemas.
- ✓ Reconocer y celebrar los logros individuales, y de la toda la comunidad, así como la capacidad de cumplimiento.
- ✓ Involucrar al personal en la toma de decisiones a través de una amplia comunicación que aporte a la solución de problemas.
- ✓ Incrementar la participación de los maestros en el diseño e implementación de políticas escolares relevantes.
- ✓ Promover el sentido de comunidad y cooperación a través de las creencias compartidas y las metas comunes.
- ✓ Crear un ambiente laboral basado en la confianza mutua, en una mejor comunicación y una mayor orientación a las actividades académicas sobre las administrativas.
- ✓ Comprometer al cuerpo docente con una misión que sea compartida y se centre en el aprovechamiento de los alumnos.
- ✓ Fomentar la relación maestros-alumnos y maestros-padres de familia con empatía, comunicación y capacidad para comprenderse.
- ✓ Generar una atmósfera ordenada, tranquila, disciplinada para procurar un entorno de aprendizaje seguro y productivo.

- ✓ Alentar la participación de los alumnos en las actividades de aprendizaje, de forma individual en interrelación con la forma colectiva o en equipo.

- ✓ Impulsar el uso de otros materiales educativos y recursos didácticos en los procesos de enseñanza, que incluyan a las tecnologías de la información y la comunicación.

- ✓ Exhortar a los alumnos a tomar conciencia de la importancia de llevar una buena alimentación, cuidar la salud y preservar el medio ambiente.

- ✓ Incrementar la participación de los padres de familia en el proceso escolar para apoyar al logro del aprendizaje esperado por los planes de estudio.

- ✓ Proveer a los maestros con materiales y oportunidades de capacitación con el fin de mejorar su efectividad como docentes.

- ✓ Elevar el grado de cohesión del trabajo colectivo que favorezca la labor, con impulso en la receptividad e intercambio entre los docentes.

- ✓ Desterrar en la comunidad escolar rumores, intrigas y malos entendidos a través de una comunicación formal eficiente.

- ✓ Crear un ambiente caracterizado por el consenso, la comunicación y la colegiabilidad, donde los docentes generen sugerencias para elevar la eficiencia.

- ✓ Inspirar un sentimiento de pertenencia a la institución a través de hacer compatibles los objetivos, intereses y aspiraciones personales con los de la escuela.

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario para recabar información acerca del LIDERAZGO DEL DIRECTOR

El propósito de este instrumento es describir, analizar y evaluar las características que tiene el liderazgo del director de la institución educativa, por ello es primordial que su respuesta a los cuestionamientos sea de manera honesta. La información proporcionada será confidencial y se procesará estadísticamente, por lo que ninguna persona podrá ser identificada.

Instrucciones: A continuación se presentan diversos cuestionamientos, coloque una cruz (X) dentro del cuadro de la respuesta que su juicio es más adecuada. Es importante señalar que para cada opción deberá marcar solamente una respuesta. Marque el uno ("1") si el hecho casi nunca se presenta; el dos ("2") si su opinión es, algunas veces se presenta el hecho; el tres ("3") si considera que casi siempre se presenta la situación descrita y cuatro ("4") si está de acuerdo en que siempre se presenta el hecho.

- 1 = Casi nunca.
- 2 = Algunas veces.
- 3 = Casi siempre.
- 4 = Siempre.

1. La función del centro educativo se enmarca en una planificación efectuada por la dirección, con un proyecto educativo y un plan del centro.	1	2	3	4
2. La organización que encabeza el director hace una buena distribución, definición de labores y asignación de responsabilidades entre los miembros de la comunidad escolar.	1	2	3	4
3. La actividad de las personas en el centro escolar se coordina en armonía y sincronización con los planes y los recursos necesarios.	1	2	3	4
4. El cumplimiento de las asignaciones de trabajo para los docentes, se vigila y se controla.	1	2	3	4
5. La eficiencia del proceso educativo en el centro, es controlada con evaluaciones.	1	2	3	4

6. El director tiene un conocimiento profundo y detallado de los programas de estudios para el mejor cumplimiento de las metas y objetivos educativos.	1	2	3	4
7. El director es eficiente en la toma de decisiones, en dar instrucciones, en realizar trabajos y en aplicar recursos.	1	2	3	4
8. En la vida del centro escolar, se detectan y se solucionan las situaciones problemáticas que se presentan.	1	2	3	4
9. El director solicita la colaboración y el apoyo de las autoridades educativas, a fin de obtener los medios y recursos adecuados para realizar la labor de la institución.	1	2	3	4
10. El personal que trabaja en la institución tiene la posibilidad de establecer sus metas a partir de objetivos, de aportar opiniones y sugerencias, antes de la adopción de decisiones.	1	2	3	4
11. El director realiza visitas habituales y reiteradas a las clases para conocer las formas en que cada maestro se desenvuelve o conduce a los educandos en los procesos de enseñanza-aprendizaje.	1	2	3	4
12. El director se reúne con frecuencia con el personal administrativo y operativo del centro educativo para lograr la coordinación del trabajo de las distintas áreas, espacios, recursos y materiales.	1	2	3	4
13. Los miembros de la comunidad escolar tienen conocimiento del nivel logrado por la escuela e identifican sus potencialidades.	1	2	3	4
14. La actitud del director contribuye a lograr la cohesión en los grupos y entre las personas que en ellos se ubican.	1	2	3	4
15. El director favorece un clima en el cual la autonomía del profesorado, es compatible con un sentimiento de participación en equipo dentro del proyecto escolar.	1	2	3	4
16. El director como maestro, orientador y apoyo de los docentes, conoce sus intereses, objetivos y aspiraciones personales.	1	2	3	4
17. La forma de actuar del director combina la exigencia con el reconocimiento, para el cumplimiento de las funciones del personal.	1	2	3	4
18. El director establece relaciones de interacción franca, amistosa, de mutua confianza y respeto.	1	2	3	4
19. El director interviene en los conflictos para analizar y moderar los puntos de vista, aplicando un juicio imparcial y conciliatorio.	1	2	3	4
20. La preparación del director se integra con conocimientos específicos en pedagogía, en la administración de organizaciones, y en psicología para entender y tratar con la comunidad escolar.	1	2	3	4

21. El director tiene una visión global del centro educativo en cuanto los planes generales, las funciones de los integrantes de la comunidad escolar y las relaciones del centro educativo con el exterior.	1	2	3	4
22. El director colabora en el desarrollo profesional del conjunto de profesores.	1	2	3	4
23. Existe cuidado en el régimen de las instalaciones escolares y el uso de los materiales comunes por parte de la comunidad escolar.	1	2	3	4
24. El director realiza reuniones periódicas con los docentes para analizar, discutir y decidir acerca de cuestiones delicadas de la escuela.	1	2	3	4
25. El personal tiene libertad para exponer sus opiniones, criterios y puntos de vista que aporten a la toma de decisiones.	1	2	3	4

ANEXO 2

Cuestionario para recabar información acerca de la EFICIENCIA INSTRUCCIONAL

Este instrumento tiene como propósito describir, analizar y evaluar la eficiencia instruccional o la dinámica del aula que se manifiesta en el centro educativo, por ello es primordial que su respuesta a los cuestionamientos sea con honestidad. La información proporcionada será confidencial y se procesará de manera estadística, por lo que ninguna persona podrá ser identificada.

Instrucciones: A continuación se presentan diversos cuestionamientos, coloque una cruz (X) dentro del cuadro de la respuesta que su juicio es más adecuada. Es importante señalar que para cada opción deberá marcar solamente una respuesta. Marque el uno ("1") si el hecho casi nunca se presenta; el dos ("2") si su opinión es, algunas veces se presenta el hecho; el tres ("3") si considera que casi siempre se presenta la situación descrita y cuatro ("4") si está de acuerdo en que siempre se presenta el hecho.

- 1 = Casi nunca.
- 2 = Algunas veces.
- 3 = Casi siempre.
- 4 = Siempre.

1. El docente conoce los objetivos de aprendizaje establecidos en los planes y programas de estudio.	1	2	3	4
2. El docente cuenta con las suficientes capacidades psicopedagógicas, éticas y cognitivas que refuerzan la calidad de su labor.	1	2	3	4
3. El tratamiento que hace el docente de conceptos, relaciones y procedimientos al abordar un tema de clase es correcto y adecuado.	1	2	3	4
4. Las actividades que propone el maestro a los alumnos, tienen correspondencia con los objetivos de aprendizaje del programa.	1	2	3	4
5. El docente inicia el día de clases con actividades para propiciar la motivación del alumno.	1	2	3	4

6. La distribución del tiempo que destina el docente para el estudio de cada asignatura es adecuada.	1	2	3	4
7. El docente organiza actividades para abordar los contenidos de las asignaturas y hace participar a los niños en su desarrollo.	1	2	3	4
8. El maestro invita a los niños a usar los libros de la biblioteca del aula y la biblioteca escolar.	1	2	3	4
9. El maestro propicia que el alumno establezca nexos o asociaciones entre lo conocido y lo nuevo por conocer.	1	2	3	4
10. Las actividades que propone el docente son interesantes y divertidas para los niños.	1	2	3	4
11. En el aula se utilizan otros materiales educativos y recursos didácticos además de los libros de texto.	1	2	3	4
12. Los procesos de enseñanza incluyen en contenidos a las tecnologías de la información y la comunicación.	1	2	3	4
13. Los alumnos manifiestan avance en su aprovechamiento en cuanto al nivel de adquisición logrado con las actividades realizadas.	1	2	3	4
14. El docente encarga tareas a los alumnos al término de la jornada de clase en el aula.	1	2	3	4
15. El maestro ha establecido reglas mínimas de convivencia entre compañeros.	1	2	3	4
16. El docente mantiene el orden y la disciplina dentro del salón de clases.	1	2	3	4
17. El docente conoce y atiende los diversos problemas que presentan los niños, así como los éxitos que manifiestan en la clase.	1	2	3	4
18. El maestro sale del salón de clase para atender comisiones y los niños permanecen ocupados.	1	2	3	4
19. Las actividades que propone el maestro se desarrollan de forma individual en interrelación con la forma colectiva o en equipo.	1	2	3	4
20. La comunicación que establece el maestro con el alumno es de amplia colaboración y participación mutua.	1	2	3	4
21. El maestro ayuda a los alumnos a ser pacientes y tolerantes, los anima y estimula para aprender.	1	2	3	4
22. El docente habla de la importancia de alimentarse bien, de cuidar la salud y el medio ambiente.	1	2	3	4
23. En la clase el maestro atiende a la formación de hábitos y normas de comportamiento de sus alumnos.	1	2	3	4
24. El ambiente o clima que se aprecia en la clase es cordial y los niños se manifiestan alegres y desinhibidos.	1	2	3	4
25. El docente atiende y resuelve los asuntos diversos que los padres de familia le plantean.	1	2	3	4

ANEXO 3

Questionario para recabar información acerca del CLIMA INSTITUCIONAL

Este instrumento tiene como propósito describir, analizar y evaluar el clima institucional que se vive dentro del centro educativo, por ello es primordial que su respuesta a los cuestionamientos sea de manera honesta. La información proporcionada será confidencial y se procesará de manera estadística, de tal forma que ninguna persona podrá ser identificada.

Instrucciones: A continuación se presentan diversos cuestionamientos, coloque una cruz (X) dentro del cuadro de la respuesta que su juicio es más adecuada. Es importante señalar que para cada opción deberá marcar solamente una respuesta. Marque el uno ("1") si el hecho casi nunca se presenta; el dos ("2") si su opinión es, algunas veces se presenta el hecho; el tres ("3") si considera que casi siempre se presenta la situación descrita y cuatro ("4") si está de acuerdo en que siempre se presenta el hecho.

- 1 = Casi nunca.
- 2 = Algunas veces.
- 3 = Casi siempre.
- 4 = Siempre.

1. Existe un marco normativo en la escuela que regula las actividades y funciones del personal.	1	2	3	4
2. El organigrama, las relaciones jerárquicas y funcionales establecidas para las personas que integran el centro escolar, responden con eficacia a las necesidades de la escuela.	1	2	3	4
3. La estructura organizativa de la escuela es clara, razonable y aceptada por todos.	1	2	3	4
4. Se realiza un uso racional, equitativo y conjunto de los recursos disponibles.	1	2	3	4
5. Los canales de comunicación son fluidos, formales y la información es puntual y rigurosa.	1	2	3	4
6. Las sanciones adoptadas en casos de incumplimiento a la norma, son aplicadas de manera justa y equitativa entre la comunidad escolar.	1	2	3	4

7. El liderazgo del director involucra una visión colectiva del centro, mediante el compromiso y vinculación hacia sus proyectos.	1	2	3	4
8. El papel del director favorece un clima institucional de respeto, confianza y participación entre los integrantes de la comunidad escolar.	1	2	3	4
9. El director conoce las técnicas y procedimientos pedagógicos que deben aplicarse en casos determinados, así como los requisitos de cada uno y las mejores formas de administrarlos e interpretarlos.	1	2	3	4
10. La actuación sobresaliente o meritoria por parte de algún miembro de la comunidad escolar es reconocida por la autoridad de manera pública.	1	2	3	4
11. La formación y actualización del profesorado, sus expectativas e intereses son factores reconocidos y valorados por los demás.	1	2	3	4
12. La toma de decisiones es compartida y se realiza mediante un trabajo colaborativo.	1	2	3	4
13. Existe una planificación adecuada para la participación colectiva de la comunidad escolar.	1	2	3	4
14. La participación de alumnos, docentes, autoridades y personal administrativo en la vida del centro escolar, es activa y comprometida.	1	2	3	4
15. Existe colaboración entre los integrantes de la comunidad, que fomenta la corresponsabilidad de los logros y fracasos.	1	2	3	4
16. El profesor de grupo se relaciona de manera eficiente con los alumnos y con los padres de familia.	1	2	3	4
17. El personal se encuentra dividido por grupos o alianzas que excluyen o marginan a los demás.	1	2	3	4
18. Las relaciones entre los maestros y los directivos son de apoyo y colaboración mutua.	1	2	3	4
19. En el ambiente escolar se percibe respeto, cordialidad y armonía.	1	2	3	4
20. Son conocidas por la comunidad escolar las normas que regulan el trabajo y la convivencia entre las personas.	1	2	3	4
21. El personal docente recibe capacitación y actualización constante que motiva su intelecto e interés por la labor que desempeña.	1	2	3	4
22. El personal docente está satisfecho con los medios para desarrollar su trabajo	1	2	3	4
23. El profesorado se encuentra motivado para trabajar en equipo.	1	2	3	4
24. El ambiente escolar es tranquilo y ordenado, donde las personas interactúan con buenas expectativas.	1	2	3	4
25. El docente tiene el sentimiento de pertenencia a la institución y comparte sus objetivos personales con los de la escuela.	1	2	3	4

ANEXO 4

GUÍA DE ENTREVISTA

- 1.- ¿Qué opina del liderazgo del director?
- 2.- ¿Considera que el director es confiable, que resuelve problemas?
- 3.- ¿Cómo es el trato que brinda a las personas?
- 4.- ¿Qué opina de la capacidad y preparación del director?
- 5.- ¿Cómo imparte la clase el maestro?
- 6.- ¿Cómo es la comunicación y relación entre los alumnos y el maestro?
- 7.- ¿Cómo es la comunicación entre el maestro y los padres de familia?
- 8.- ¿Qué opina de la preparación y capacidad del maestro?
- 9.- ¿Cómo es el ambiente escolar en general?
- 10.- ¿Cómo es la relación entre docentes?
- 11.- ¿Cómo es la motivación de los maestros?
- 12.- ¿Considera que los maestros intervienen en las decisiones?

ANEXO 5

LIDERAZGO DEL DIRECTOR

En los cuadros siguientes se especifica el total de las respuestas obtenidas de los cuestionarios por categoría y reactivos, expresadas en porcentaje para las opciones tratadas:

1 = *Casi nunca*, 2 = *Algunas veces*, 3 = *Casi siempre*, 4 = *Siempre*.

Liderazgo del director: Sistematización del trabajo.								
Reactivo	Porcentaje de respuestas							
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"			
	1	2	3	4	1	2	3	4
La función del centro educativo se enmarca en una planificación efectuada por la dirección, con un proyecto educativo y un plan del centro.	0	0	88	12	0	0	40	50
La organización que encabeza el director hace una buena distribución, definición de labores y asignación de responsabilidades entre los miembros de la comunidad escolar.	0	0	80	20	0	0	79	21
La actividad de las personas en el centro escolar se coordina en armonía y sincronización con los planes y los recursos necesarios.	0	0	15	85	0	0	10	90
El cumplimiento de las asignaciones de trabajo para los docentes, se vigila y se controla.	0	0	20	80	0	0	15	85
La eficiencia del proceso educativo en el centro, es controlada con evaluaciones.	0	0	7	93	0	0	5	95

Liderazgo del director: Manifestación de seguridad en la toma de decisiones.

Reactivo	Porcentaje de respuestas							
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"			
	1	2	3	4	1	2	3	4
El director tiene un conocimiento profundo y detallado de los programas de estudios para el mejor cumplimiento de las metas y objetivos educativos.	0	0	79	21	0	0	20	80
El director es eficiente en la toma de decisiones, en dar instrucciones, en realizar trabajos y en aplicar recursos.	0	0	80	20	0	5	10	85
En la vida del centro escolar, se detectan y se solucionan las situaciones problemáticas que se presentan.	0	0	82	18	0	0	35	65
El director solicita la colaboración y el apoyo de las autoridades educativas, a fin de obtener los medios y recursos adecuados para realizar la labor de la institución.	21	70	9	0	50	35	15	0
El personal que trabaja en la institución tiene la posibilidad de establecer sus metas a partir de objetivos, de aportar opiniones y sugerencias, antes de la adopción de decisiones.	0	0	85	15	0	0	38	62

Liderazgo del director: Participación compartida en logros y dificultades.

Reactivo	Porcentaje de respuestas							
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"			
	1	2	3	4	1	2	3	4
El director realiza visitas habituales y reiteradas a las clases para conocer las formas en que cada maestro se desenvuelve o conduce a los educandos en los procesos de enseñanza-aprendizaje.	95	5	0	0	0	0	70	30
El director se reúne con frecuencia con el personal administrativo y operativo del centro educativo para lograr la coordinación del trabajo de las distintas áreas, espacios, recursos y materiales.	0	11	89	0	0	0	10	90
Los miembros de la comunidad escolar tienen conocimiento del nivel logrado por la escuela e identifican sus potencialidades.	35	60	5	0	0	0	78	22
La actitud del director contribuye a lograr la cohesión en los grupos y entre las personas que en ellos se ubican.	15	70	15	0	0	5	85	10

Liderazgo del director: Fomento de ambiente cordial de trabajo colectivo.								
Reactivo	Porcentaje de respuestas							
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"			
	1	2	3	4	1	2	3	4
El director favorece un clima en el cual la autonomía del profesorado, es compatible con un sentimiento de participación en equipo dentro del proyecto escolar.	0	60	40	0	0	0	25	75
El director como maestro, orientador y apoyo de los docentes, conoce sus intereses, objetivos y aspiraciones personales.	7	83	0	0	0	35	65	0
La forma de actuar del director combina la exigencia con el reconocimiento, para el cumplimiento de las funciones del personal.	30	60	10	0	0	0	81	19
El director establece relaciones de interacción franca, amistosa, de mutua confianza y respeto.	0	40	60	0	0	0	50	50
El director interviene en los conflictos para analizar y moderar los puntos de vista, aplicando un juicio imparcial y conciliatorio.	0	58	42	0	0	0	7	93

Liderazgo del director: Intervención en la búsqueda de alternativas para perfeccionar la labor educativa.								
Reactivo	Porcentaje de respuestas							
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"			
	1	2	3	4	1	2	3	4
La preparación del director se integra con conocimientos específicos en pedagogía, en la administración de organizaciones, y en psicología para entender y tratar con la comunidad escolar.	80	10	10	0	0	0	10	90
El director tiene una visión global del centro educativo en cuanto los planes generales, las funciones de los integrantes de la comunidad escolar y las relaciones del centro educativo con el exterior.	20	65	15	0	0	0	5	95

El director colabora en el desarrollo profesional del conjunto de profesores.	90	10	0	0	0	80	20	0
Existe cuidado en el régimen de las instalaciones escolares y el uso de los materiales comunes por parte de la comunidad escolar.	0	0	62	38	0	0	9	91
El director realiza reuniones periódicas con los docentes para analizar, discutir y decidir acerca de cuestiones delicadas de la escuela.	25	75	0	0	0	0	17	83
El personal tiene libertad para exponer sus opiniones, criterios y puntos de vista que aporten a la toma de decisiones.	30	70	0	0	0	0	60	40

ANEXO 6

EFICIENCIA INSTRUCCIONAL

En los cuadros siguientes se especifica el total de las respuestas obtenidas de los cuestionarios por categoría y reactivos, expresadas en porcentaje para las opciones tratadas:

1 = *Casi nunca*, 2 = *Algunas veces*, 3 = *Casi siempre*, 4 = *Siempre*.

Eficiencia Instructiva: Dominio de objetivos y contenidos de la clase.								
Reactivo	Porcentaje de respuestas							
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"			
	1	2	3	4	1	2	3	4
El docente conoce los objetivos de aprendizaje establecidos en los planes y programas de estudio.	0	0	8	92	0	0	12	88
El docente cuenta con las suficientes capacidades psicopedagógicas, éticas y cognitivas que refuerzan la calidad de su labor.	0	0	66	34	0	0	71	29
El tratamiento que hace el docente de conceptos, relaciones y procedimientos al abordar un tema de clase es correcto y adecuado.	0	0	75	25	0	0	80	20
Las actividades que propicia el maestro para los alumnos, tienen correspondencia con los objetivos de aprendizaje del programa.	0	10	27	63	0	0	23	77

Eficiencia Instructiva: Motivación y orientación que se realiza en la clase.								
Reactivo	Porcentaje de respuestas							
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"			
	1	2	3	4	1	2	3	4
El docente inicia el día de clases con actividades para propiciar la motivación del alumno.	0	0	82	18	0	0	79	21

La distribución del tiempo que destina el docente para el estudio de cada asignatura es adecuada.	0	1	9	90	0	0	4	96
El docente organiza actividades para abordar los contenidos de las asignaturas y hace participar a los niños en su desarrollo.	0	0	79	21	0	0	88	12
El maestro invita a los niños a usar los libros de la biblioteca del aula y la biblioteca escolar.	0	0	31	69	0	0	23	77

Ejecución de las actividades didácticas.								
Reactivo	Porcentaje de respuestas							
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"			
	1	2	3	4	1	2	3	4
El maestro propicia que el alumno establezca nexos o asociaciones entre lo conocido y lo nuevo por conocer.	0	6	74	20	0	0	82	18
Las actividades que propone el docente son interesantes y divertidas para los niños.	0	68	32	0	0	26	64	10
En el aula se utilizan otros materiales educativos y recursos didácticos además de los libros de texto.	35	55	15	0	15	50	30	5
Los procesos de enseñanza incluyen en sus contenidos a las tecnologías de la información y la comunicación.	60	40	0	0	5	12	68	15
Los alumnos manifiestan avance en su aprovechamiento en cuanto al nivel de adquisición logrado con las actividades realizadas.	0	18	62	20	0	5	15	85
El docente encarga tareas a los alumnos al término de la jornada de clase en el aula.	0	14	70	16	0	0	15	85

Eficiencia Institucional: Acciones de control que se realizan en la clase.

Reactivo	Porcentaje de respuestas							
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"			
	1	2	3	4	1	2	3	4
El maestro ha establecido reglas mínimas de convivencia entre compañeros.	0	20	70	10	0	10	35	65
El docente mantiene el orden y la disciplina dentro del salón de clases.	0	15	55	30	0	0	20	80
El docente conoce y atiende los diversos problemas que presentan los niños, así como los éxitos que manifiestan en la clase.	0	20	68	12	0	5	20	75
El maestro sale del salón de clase para atender comisiones y los niños permanecen ocupados.	0	15	60	25	0	5	45	50
Las actividades que propone el maestro se desarrollan de forma individual en interrelación con la forma colectiva o en equipo.	40	60	0	0	0	50	50	0

Eficiencia Institucional: Formas de dirigir el proceso de aprendizaje y atención a la formación de hábitos.

Reactivo	Porcentaje de respuestas							
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"			
	1	2	3	4	1	2	3	4
La comunicación que establece el maestro con el alumno es de amplia colaboración y participación mutua.	0	20	50	30	0	10	26	64
El maestro ayuda a los alumnos a ser pacientes y tolerantes, los anima y estimula para aprender.	5	20	60	15	0	5	25	70
El docente habla de la importancia de alimentarse bien, de cuidar la salud y el medio ambiente.	25	70	5	0	5	60	35	0
En la clase el maestro atiende a la formación de hábitos y normas de comportamiento de sus alumnos.	0	5	40	55	0	0	32	68
El ambiente o clima que se aprecia en la clase es cordial y los niños se manifiestan alegres y desinhibidos.	0	15	20	65	0	0	23	77
El docente atiende y resuelve los asuntos diversos que los padres de familia le plantean.	0	0	60	40	0	0	20	80

ANEXO 7

CLIMA INSTITUCIONAL

En los cuadros siguientes se especifica el total de las respuestas obtenidas de los cuestionarios por categoría y reactivos, expresadas en porcentaje para las opciones tratadas:

1 = *Casi nunca*, 2 = *Algunas veces*, 3 = *Casi siempre*, 4 = *Siempre*.

Clima institucional. Existencia de estructura y cultura organizativas.								
Reactivo	Porcentaje de respuestas							
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Existe un marco normativo en la escuela que regula las actividades y funciones del personal.	0	0	0	100	0	0	0	100
El organigrama, las relaciones jerárquicas y funcionales establecidas para las personas que integran el centro escolar, responden con eficacia a las necesidades de la escuela.	0	0	72	28	0	0	25	85
La estructura organizativa de la escuela es clara, razonable y aceptada por todos.	0	0	11	89	0	0	2	98
Se realiza un uso racional, equitativo y conjunto de los recursos disponibles.	0	6	74	20	0	0	15	85
Los canales de comunicación son fluidos, formales y la información es puntual y rigurosa.	0	20	54	26	0	15	20	65
Las sanciones adoptadas en casos de incumplimiento a la norma, son aplicadas de manera justa y equitativa entre la comunidad escolar.	0	15	55	30	0	8	52	40

Clima Institucional: Liderazgo de directivos.

Reactivo	Porcentaje de respuestas							
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"			
	1	2	3	4	1	2	3	4
El liderazgo del director involucra una visión colectiva del centro, mediante el compromiso y vinculación hacia sus proyectos.	0	0	35	65	0	0	12	88
El papel del director favorece un clima institucional de respeto, confianza y participación entre los integrantes de la comunidad escolar.	0	30	45	25	0	0	2	98
El director conoce las técnicas y procedimientos pedagógicos que deben aplicarse en casos determinados, así como los requisitos de cada uno y las mejores formas de administrarlos e interpretarlos.	32	55	13	0	0	12	60	28
La actuación sobresaliente o meritoria por parte de algún miembro de la comunidad escolar es reconocida por la autoridad de manera pública.	88	12	0	0	0	86	14	0
La formación y actualización del profesorado, sus expectativas e intereses son factores reconocidos y valorados por los demás.	90	10	0	0	82	18	0	0

Clima Institucional: Participación del personal en las decisiones.

Reactivo	Porcentaje de respuestas							
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"			
	1	2	3	4	1	2	3	4
La toma de decisiones es compartida y se realiza mediante un trabajo colaborativo.	0	27	58	15	0	15	50	35
Existe una planificación adecuada para la participación colectiva de la comunidad escolar.	0	17	63	20	0	10	36	54
La participación de alumnos, docentes, autoridades y personal administrativo en la vida del centro escolar, es activa y comprometida.	0	0	65	35	0	0	20	80
Existe colaboración entre los integrantes de la comunidad, que fomenta la corresponsabilidad de los logros y fracasos.	80	20	0	0	0	30	42	28

©IIMA Institucional Relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa.									
Reactivo	Porcentaje de respuestas								
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
El profesor de grupo se relaciona de manera eficiente con los alumnos y con los padres de familia.	0	14	76	10	0	5	25	80	
El personal se encuentra dividido por grupos o alianzas que excluyen o marginan a los demás.	0	5	80	15	0	40	55	5	
Las relaciones entre los maestros y los directivos son de apoyo y colaboración mutua.	0	26	49	25	0	2	43	55	
En el ambiente escolar se percibe respeto, cordialidad y armonía.	0	0	15	85	0	0	10	90	
Son conocidas por la comunidad escolar las normas que regulan el trabajo y la convivencia entre las personas.	0	0	62	38	0	0	24	76	

©IIMA Institucional Satisfacción profesional del profesorado.									
Reactivo	Porcentaje de respuestas								
	ESCUELA "A"				ESCUELA "B"				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
El personal docente recibe capacitación y actualización constante que motiva su intelecto e interés por la labor que desempeña.	9	40	51	0	0	20	58	22	
El personal docente está satisfecho con los medios para desarrollar su trabajo.	30	52	18	0	0	0	27	73	
El profesorado se encuentra motivado para trabajar en equipo.	85	15	0	0	0	10	66	24	
El ambiente escolar es tranquilo y ordenado, donde las personas interactúan con buenas expectativas.	0	15	55	30	0	0	82	18	
El docente tiene el sentimiento de pertenencia a la institución y comparte sus objetivos personales con los de la escuela.	25	45	30	0	0	30	61	15	

REFERENCIAS

Abbagnano, N. (1991). *Diccionario de Pedagogía*. México: Fondo de Cultura Económica.

Aguilar, José Antonio; Block, Alberto. (1981). *Planeación escolar y formulación de proyectos, Lecturas y Ejercicios*. México, Trillas, pp. 303.

Almanzor Flor, C.E. (1995). *Importancia de la capacitación pedagógica del docente*. México: Secretaría de Educación de Ciencias de la Salud, UAG.

Argüelles, A. (2005). (comp.). *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México. Limusa. SEP.

Ateneo empresarial. (2008). *El diseño instruccional del aprendizaje*. Revista electrónica empresarial. <http://ateneo-empresarial.com>. Consultado el 12 de diciembre de 2008.

Ausubel, D. P., Novak, J.D., Nanesian, H. (2005). *Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo*. (2ª. Ed.) México: Trillas.

Brown, B. Warren; Moberg, J. Dennis. (1993). *Teoría de la organización y la administración: Enfoque integral*. México: Limusa.

Cano, E. (1998). *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid. Morata.

Carballo Santaolalla, R. (1991). *El impacto de los estudios evaluativos*. Bordón.

Chiavenato, Idalberto. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

Coll, C., Palacios, J. & Marchesi, A. (2004). *Desarrollo psicológico y educación. 2. Psicología de la educación escolar*. Madrid, España: Alianza editorial.

De Miguel, M. (1989). *Modelos de investigación sobre organizaciones educativas*. Revista de Investigación Educativa, 7 (13), pp. 21-56.

Díaz Barriga, F. & Hernández, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México, D. F.: McGraw-Hill.

Enciclopedia General de la Educación. (1999). *La profesión y la acción docente*. Tomo I. Barcelona: Océano.

Escudero, Tomás (2003). *Desde los tests hasta la investigación evaluativa actual. Un siglo, el XX, de intenso desarrollo de la evaluación en educación*. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa (RELIEVE), v. 9, n. 1. http://www.uv.es/RELIEVE/v9n1/RELIEVEv9n1_1.htm. Consultado el 18 de enero de 2009.

Fernández Díaz M. J. (1997). *Desarrollo y situación actual de los estudios de eficacia escolar. Revista electrónica de investigación y evaluación educativa*. Vol. 3 No. 1.

Fernández Díaz M. J. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Síntesis.

Gairín, Sallán Joaquín; Darder Vidal, Pere. (2001). *Organización de Centros Educativos: Aspectos Básicos*. Madrid: CISS Praxis.

González Ramírez, Teresa. (2000). *Evaluación y Gestión de la Calidad Educativa*. Malaga: Aljibe.

Hernández J.M. y Rubio, V.J. *El análisis de la evaluabilidad: paso previo en la evaluación de programas*. Bordón.

Johnsons, D. W., Jonson, R.T. & Holubec, E. J. (2004). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Katz, Daniel; Kahn L. Robert. (1989). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril. (1984). *Curso de administración moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México: McGraw-Hill.

Larroyo, Francisco. (1981). *La ciencia de la educación: organización y administración educativas*. México: Porrúa.

López Mojarro, Miguel. (2002). *A la calidad por la evaluación*. Barcelona: PRAXIS.

Luthans, Fred. (1990). *Modificación de la conducta organizacional*. México: Trillas.

Marchesi, A. y Martín, E. (1999). *Tendencias actuales en la evaluación de los centros docentes*. Madrid: Ediciones SM.

Mateo, J. (1995). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. España: Cuadernos de educación.

Monedero, Moya Juan José. (1998). *Bases teóricas de la evaluación educativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Münch, G. L., García, M. J. (1988). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

Municio, Pedro. (2003). *Herramientas para la evaluación de la calidad*. Barcelona: CISS PRAXIS.

Orden Hoz, A. de la.- (1989) *Investigación Cuantitativa y medida en Educación*. España: Bordón.

Pérez Abril, Mauricio; Bustamante Zamudio, Guillermo. (2001). *Evaluación escolar ¿Resultados o Procesos?: Investigación, reflexión y análisis crítico*. Bogotá: Magisterio.

Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la República.

Plan de Desarrollo del Estado de México 2005-2011. Gobierno del Estado de México.

Pozo, I. (1996). *Aprendices y maestros*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Pose , Guillermo. (2006). *El estrés en la evaluación institucional. Capítulo III Clima institucional*. <http://educacion.idoneos.com/index.php/118466>. Creado el 02 de Mayo de 2006. Consultado el 10 de febrero de 2009.

Red normalista. (2008). *El papel del maestro en el aula*. <http://normalista.ilce.edu.mx/normalista>. Consultado el 25 de noviembre de 2008.

Robbins, Stephen (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rosas, R., Fortoul, B y Martínez, S. (2005). *La escuela: punto de llegada de la capacitación y la actualización docente. Actualización y nivelación de maestros y directivos de educación básica*. México: La Tarea. Revista de Educación y Cultura de la sección 47 del SNTE.

Schmelkes, S. *La evaluación de los centros escolares*. Departamento de Investigaciones Educativas CINEVESTAV-IPN México. Consultado el 23 de septiembre de 2009 en <http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Eval%20Cent Esc.pdf>

Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*. Argentina: Paidós.

Stufflebeam, D.L. y Shinkfield, A.J. (1987). *Evaluación Sistemática: Guía Teórica y Práctica*. Barcelona: Paidós-MEC.

Vaillant, D., Marcelo, C. (2001). *Las tareas del formador*. España. Ediciones Aljibe.

Viñas Cirera, J. (2004). *Conflictos en los centros educativos: Cultura organizativa y mediación para la convivencia*. España: Graó.

294

Warren, B.; Nanus, B. (2004). *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Paidós Ediciones.

Zaitegui, N. (2002). *El clima institucional como factor de calidad educativa*. <http://paralelo33.iespana.es/gestion.html>. Consultado el 22 de mayo de 2009.