

EDUCAR PARA LA DEMOCRACIA

Elementos para una dirección democrática

Cuadernillos de apoyo a la gestión escolar democrática
Número 3

Autora
Mtra. Silvia L. Conde Flores



EDUCAR PARA LA DEMOCRACIA

Elementos para una dirección democrática

Primera edición, diciembre de 2004

© 2004 Instituto Federal Electoral

Viaducto Tlalpan N°. 100, esquina Periférico Sur,
Col. Arenal Tepepan,
14610, México, D.F.

ISBN: 970-695-095-8

Impreso en México / *Printed in Mexico*
Distribución gratuita. Prohibida su venta



ÍNDICE

Presentación.....	5
Introducción.....	7
I. El directivo: clave de la gestión escolar.....	11
II. El liderazgo democrático.....	21
III. El ejercicio democrático de la autoridad.....	37
IV. Condiciones para la gestión escolar democrática.....	47
Bibliografía complementaria.....	57

PRESENTACIÓN

El Instituto Federal Electoral, profundamente convencido de la utilidad y pertinencia de la educación cívica en valores y prácticas de la democracia y en cumplimiento de las atribuciones que la ley le confiere, desarrolla permanentemente una serie de programas dirigidos a diferentes sectores poblacionales, en el afán de contribuir a la formación de individuos libres, responsables y participativos, capaces de insertarse creativamente en la vida pública del país.

Con particular interés, el Instituto ha procurado colaborar con diversas autoridades educativas, respetando plenamente los respectivos ámbitos de competencia, y poniendo siempre por delante la necesidad de sumar esfuerzos en materia de educación cívica, tema clave para la consolidación de la democracia. Programas que se han venido instrumentando como “Nosotros, los Jóvenes... Proyecto Ciudadano”, “Derechos y Valores para la Niñez Mexicana”, “Jornadas Cívicas Infantiles y Juveniles” y “Elección de Representantes en el Espacio Escolar”, son ejemplos de esta labor.

A raíz de la puesta en marcha del Plan Trienal de Educación Cívica 2001-2003, y a la luz de nuevos conocimientos y experiencias en formación cívica y cultura política, se consideró necesario replantear el programa “Jornadas Cívicas Infantiles y Juveniles”, a fin de contar con un material de apoyo curricular a los programas oficiales de educación preescolar, primaria y secundaria, que impregne los contenidos de diversas asignaturas y que incida en el ambiente y la gestión escolar democrática.

De esta manera, a finales del año 2001 da inicio el diseño y desarrollo del programa denominado “Educar para la Democracia”, que parte de la necesidad de fortalecer la educación cívico-política y la moral democrática de niñas, niños y jóvenes escolarizados, así como la de contar con materiales pertinentes que proporcionen a los docentes ideas concretas y herramientas prácticas para aprovechar su creatividad.

En su fundamentación teórica y en la propuesta de actividades se plantea a la democracia como un gran tema transversal, el cual permite aprovechar los contenidos temáticos y los tiempos de las diferentes asignaturas para retomar, en cada una de ellas, un enfoque de formación cívico-política y de moral democrática. Asimismo, como ya se apuntó, busca incidir en el currículo oculto a través de una propuesta de gestión escolar democrática, que promueva una mayor participación de la comunidad y propicie una cultura de la legalidad y de la convivencia democrática.

El programa promueve el desarrollo de once competencias cívicas y éticas –que son el conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas que las personas activan para responder creativamente a los desafíos que les plantea el entorno social o político y su relación con otras personas y grupos–, y abarca once que fueron definidas en función de un modelo deseable de ciudadanía, que incide en tres campos de formación del alumnado: el del saber, el del saber hacer, y el del ser y el saber convivir.

“Educar para la Democracia” se concreta en un documento general, doce ficheros didácticos (uno por cada grado de educación básica), un manual para el promotor y ocho cuadernillos de apoyo a la gestión escolar democrática. En estos documentos se recupera lo aprendido durante la prueba piloto a la que se sometió el programa, la cual fue realizada en un grupo de escuelas de los estados de Aguascalientes, Chihuahua, Guerrero, Hidalgo, Quintana Roo y del Distrito Federal, en donde la participación crítica y comprometida de los Vocales de Capacitación Electoral y Educación Cívica de las respectivas Juntas Ejecutivas Locales y Distritales del IFE influyó considerablemente en la búsqueda de una propuesta educativa clara, viable y bien fundamentada.

INTRODUCCIÓN

Además de pretender promover en las escuelas de preescolar, primaria y secundaria procesos de educación ciudadana centrados en el desarrollo de once competencias cívicas y éticas,¹ el programa “Educar para la Democracia” también busca propiciar la construcción de ambientes escolares democráticos mediante el apoyo a diversos procesos de gestión en los que intervienen directivos, prefectos, personal de apoyo a la docencia, padres y madres de familia y la comunidad en la que se encuentran insertos los planteles educativos.

Dentro del aula se promueve que el docente desarrolle situaciones didácticas problematizadoras, relevantes y prácticas basadas en los contenidos curriculares presentes en los planes y programas de estudio oficiales y con la utilización del material didáctico disponible. Como apoyo a esta actividad, se han elaborado doce ficheros, uno para cada grado de la educación básica (tres para preescolar, seis para primaria y tres para secundaria). En ellos, los docentes encontrarán algunas referencias sobre el desarrollo de competencias cívicas y éticas así como orientaciones generales sobre la planeación de situaciones de aprendizaje en las que se correlacionen contenidos de las distintas asignaturas que se imparten en la educación básica.

¹ El contenido y los rasgos de las competencias se describen con detalle tanto en los ficheros de cada grado como en el capítulo dos del documento general *Educar para la democracia: la educación ciudadana basada en el desarrollo de competencias cívicas y éticas*.

Sabemos que la experiencia educativa no sólo ocurre dentro del salón de clases, sino que también el ambiente escolar en general tiene un gran poder formativo. Por ello, en esta serie de *Cuadernillos de apoyo a la gestión escolar democrática* encontrará algunas sugerencias para desplegar una gestión escolar democrática. Los títulos de los cuadernillos son los siguientes:

1. El apoyo al trabajo docente en un contexto democrático: el programa “Educar para la Democracia”.
2. La construcción de un proyecto educativo democrático.
3. Elementos para una dirección democrática.
4. El trabajo colegiado: corresponsabilidad para el logro de una meta en común.
5. La participación en una escuela democrática.
6. Hacia un ambiente escolar justo y de legalidad: reglas, disciplina y solución de conflictos.
7. La construcción de un ambiente escolar sano, respetuoso y promotor de una autoestima equilibrada: el respeto a los derechos humanos.
8. La vinculación con las familias y con la comunidad.

El propósito de esta serie es ofrecer al directivo y al colectivo docente algunas ideas generales sobre las implicaciones que tiene en la organización de la escuela y en la naturaleza de las interacciones humanas al interior de ella, implementar una educación basada en el desarrollo de competencias cívicas y éticas. La serie parte de una concepción de gestión escolar que va más allá del sentido habitual de administración y “se aproxima al de dirección, gobierno y más puntualmente a la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma”.²

² Alfredo Furlán, Monique Landersman y Miguel Ángel Pasillas, “La gestión pedagógica. Polémicas y casos”, en Justa Ezepeleta y Alfredo Furlán, *La gestión pedagógica de la escuela*, Santiago de Chile, UNESCO/OREALC, 1992, p. 141.

Cada cuadernillo se centra en una dimensión particular de la gestión escolar. Inicia con una reflexión sobre las competencias cívicas y éticas que se fortalecen en dicha dimensión, y se analizan algunos rasgos de la misma así como su importancia para la formación ciudadana. También se incluyen algunas sugerencias concretas para el mejoramiento de los procesos de gestión escolar, las cuales han sido tomadas de la experiencia de directivos, docentes, padres de familia, alumnos y comunidad en general de escuelas de educación básica de nuestro país. Al final se anota una bibliografía complementaria para que el directivo o el colectivo docente puedan profundizar en el tema.

Los cuadernillos constituyen un apoyo a la gestión democrática de la escuela. Como se mencionó, incluyen sugerencias para mejorar las relaciones entre la comunidad educativa y para fortalecer los procesos formativos, sin que esto signifique que se trata de pautas de acción que los directivos deban seguir necesariamente.

Si bien el primer cuadernillo contiene orientaciones generales sobre el programa “Educar para la Democracia”, los cuadernillos no tienen una secuencia rígida, sino que pueden ser consultados en función de las necesidades de la escuela. Cada uno de ellos responde a una dimensión de la gestión escolar que ofrece posibilidades formativas y que, además, se relaciona con el mejoramiento de la calidad educativa. Por ello, esperamos que sean útiles tanto para fortalecer la vida democrática en los planteles educativos como para que los alumnos aprendan más y mejor, sean más felices en la escuela y, sobre todo, valoren la importancia de la convivencia democrática como forma de vida.

I. EL DIRECTIVO: CLAVE DE LA GESTIÓN ESCOLAR

La gestión escolar es el conjunto de acciones y decisiones relacionadas entre sí, que el directivo (director, supervisor, inspector o jefe de sector) y, en el mejor de los casos, el equipo de dirección realizan para lograr los objetivos y aplicar las disposiciones de la política educativa, colocando la formación de niñas, niños y jóvenes al centro de la acción.

La gestión escolar incluye por lo menos cuatro dimensiones (la pedagógica-curricular, la comunitaria, la administrativa-financiera y la pedagógica-operativa) que requieren abordarse de manera integral, lo que implica un constante trabajo para contrarrestar la sobrecarga administrativa.³

La amplia participación de todos los involucrados en el proceso educativo es fundamental para una buena gestión, ya que se trata del gobierno de la escuela y, como todo gobierno, siempre es mejor cuando se basa en los principios de la democracia. Según Pilar Pozner, es posible lograr una gestión escolar democrática realizando dos acciones.⁴

³ Graciela Frigerio y Margarita Poggi, "Tiempo para un saber y un hacer en las escuelas", en Graciela Frigerio, Margarita Poggi, Guillermina Tiramonti e Inés Aguerrondo, *Las instituciones educativas: cara y ceca*, Buenos Aires, Troquel, Educación, serie FLACSO-Acción, 1992, pp. 27-28.

⁴ Pilar Pozner de Wemberg, *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*, Buenos Aires, AIQUE, 1997, pp. 72-73.

- Elaborar un proyecto educativo de manera colegiada y consensuada, en el que se definan los principios, valores y propósitos que orientarán el proceso educativo. Con ello además se trabaja la coherencia institucional, asunto abordado en el cuadernillo de apoyo a la gestión escolar democrática número dos.
- Crear *equipos de trabajo*, mediante los cuales se aprovechen los talentos presentes en la escuela, se deleguen tareas de manera efectiva, se fortalezca la corresponsabilidad y el compromiso, además de que se logre que maestros y padres de familia asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para niños y jóvenes. Como señala Joseph María Duart,⁵ esta tarea implica fortalecer la acción compartida y responsable de la comunidad educativa. En el cuadernillo número cuatro se incluyen algunos elementos para fortalecer el trabajo colegiado.

Diversas investigaciones demuestran que las buenas escuelas se caracterizan por tener directores con un liderazgo firme, democrático y con solidez académica. Los directivos son el eje de la transformación de las escuelas porque poseen autoridad, son el canal de comunicación y enlace entre la Secretaría de Educación y los planteles escolares, tienen una visión de conjunto sobre los problemas de la escuela, conocen el trabajo docente, “conocen el terreno” y cuentan con la trayectoria, las estrategias y los conocimientos que se requieren para promover que las escuelas se conviertan en espacios de formación y en experiencias de vida democrática. Asimismo, son los representantes de la institución ante la comunidad.

⁵ Joseph María Duart, *La organización ética de la escuela y la transmisión de valores*, Barcelona, Paidós, 1999.

ACTIVIDAD

Un día en la vida de un directivo

1. En la tabla siguiente anote las tareas que realiza en un día cualquiera. De ser posible, calcule el tiempo que invierte en cada actividad.

Actividad	Tiempo dedicado

2. Reflexione sobre las actividades que anotó:

- ¿Cuáles de estas actividades favorecen el trabajo colegiado y la corresponsabilidad de los maestros, los padres de familia y los alumnos?

continúa...

- ¿Cuáles actividades propician la participación de la comunidad escolar?

- ¿A qué actividades dedica más tiempo?

- ¿Qué actividades considera que debería realizar o fortalecer?

En ocasiones el trabajo del directivo se enfoca en las labores administrativas o en diversas tareas de escaso valor educativo. También es cierto que algunas condiciones adversas como la falta de apoyo secretarial, la lejanía de las escuelas, la falta de medios de transporte y comunicación (fax, teléfonos, Internet), poco personal en la zona o en la escuela, acciones emergentes que implican llenado de papelería, o bien, la carencia de un sistema de procesamiento de datos computarizado que evite reportar constantemente información similar, recargan el trabajo de directores y supervisores. Con frecuencia los directivos señalan estas condiciones como limitantes para una buena gestión escolar, no obstante, es posible realizarlas, tal como se aprecia en los casos siguientes:

APRENDAMOS DE LOS COLEGAS

1. Lea los casos siguientes:

Las reuniones de consejo técnico de zona son espacios de coordinación y comunicación entre directores, las cuales oscilan entre juntas para entrega de paquetes de papelería hasta reuniones de trabajo en las que se analizan los problemas de la zona y de las escuelas. En estos casos incluso se observa que el supervisor propicia el intercambio de materiales didácticos elaborados en las escuelas y realiza reuniones para elaborar de manera colegiada y corresponsable planes de trabajo, pruebas de aprovechamiento o materiales para el trabajo con padres de familia.

En algunas zonas los directores se han organizado en comisiones para atender los requerimientos administrativos, para compartir los recursos humanos y materiales con los que cuentan algunas escuelas. De esta manera aprovechan el tiempo para los asuntos académicos y promueven la corresponsabilidad y el liderazgo democrático.

2. Identifique en su práctica o en la de sus colegas otras formas de contrarrestar las condiciones adversas, a fin de que el directivo cuente con tiempo para realizar actividades académicas y formativas.

3. ¿Cree que estas acciones dependen de la toma de conciencia, voluntad de cambio, compromiso, vocación y profesionalismo, y de su incorporación en alguna norma, como disposición obligatoria?

continúa...

4. ¿Qué propone para fortalecer la función directiva, manteniendo un equilibrio entre las tareas administrativas, las técnico-pedagógicas y las que aportan a la construcción de un ambiente escolar democrático?

La normatividad establece las funciones que deben realizar directores, supervisores, inspectores y jefes de sector. Las funciones siguientes se incluyen en distintos documentos normativos:⁶

- Verificar que en las escuelas a su cargo se aplique la normatividad, se desarrollen los proyectos educativos así como las disposiciones de la política educativa y se logren los objetivos institucionales.
- Escuchar las inquietudes y sugerencias del personal respecto a las políticas y disposiciones oficiales, y canalizarlas con el propósito de que éstas sean analizadas y consideradas por las autoridades.
- En relación con el trabajo colegiado, promover, sostener y valorar estrategias para que los maestros se reúnan en consejos técnicos con el fin de planear, evaluar y señalar las directrices para el mejoramiento constante del proceso educativo del plantel.
- Promover que el proyecto escolar o el proyecto educativo de zona o sector se ponga en operación mediante las comisiones de trabajo.

⁶ Por ejemplo, en el Manual del Supervisor de Zona, en el Reglamento Interior de las Secretarías de Educación de las entidades o en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal al Servicio de la Educación.

- Promover la creación de servicios que atiendan a los niños que requieran atención diferenciada, preventiva o compensatoria.
- Propiciar el intercambio, la cooperación y el trabajo conjunto entre las escuelas de la zona o sector.
- Propiciar la innovación y el mejoramiento constante.
- Favorecer la colaboración, el diálogo, el consenso y el esfuerzo conjunto entre todos los actores.
- Apoyar y asesorar a los directores, o a los maestros en su caso, para que éstos resuelvan los problemas que se les presentan, evitando que trasciendan a otros ámbitos de autoridad.
- Favorecer y propiciar la resolución de conflictos con alternativas pacíficas y académicas.
- Apoyar el desarrollo de programas de promoción, atención y educación para la salud, incluyendo prevención de adicciones.
- Coordinar la organización de la vida estudiantil en cuanto a las actividades curriculares, co-curriculares y de participación en la toma de decisiones.
- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros.

APRENDAMOS DE LOS COLEGAS

1. Graciela Friggerio y Margarita Poggi⁷ han diseñado el siguiente cuestionario-guía para reflexionar sobre las tareas que se realizan en la escuela, con la finalidad de indicar la importancia que se atribuye a cada una.

continúa...

⁷ Graciela Frigerio y Margarita Poggi, "La dimensión organizacional: el equipo de conducción del establecimiento escolar", en Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerrondo, *Las instituciones educativas...*, op. cit., p. 44.

	Importancia asignada			Grado de eficacia personal		
	3	2	1	3	2	1
Administración del tiempo de trabajo						
Organización de las tareas						
Delegación efectiva de tareas						
Conducción de equipos						
Logro de buenos resultados por equipos de trabajo						
Manejo de conflictos a través de la negociación						
Toma de decisiones y resolución de problemas						
Revisión del desempeño propio						
Orientación y seguimiento del personal						
Organización de la capacitación y el perfeccionamiento en servicio del personal						
Habilidades para las relaciones interpersonales						
Detección de problemas pedagógico-didácticos						
Integración de la escuela a la comunidad						
Evaluación de los estilos de desempeño del personal docente						

continúa...

2. Revise la lista de cotejo anterior. Agregue los aspectos que considere necesarios.
3. Asigne a cada actividad un puntaje en función de la importancia y del grado de eficacia, de acuerdo con la escala siguiente:

Importancia asignada por usted: 3 = alta; 2 = media; 1 = baja.

Grado de eficacia profesional que usted se atribuye: 3 = alta; 2 = media; 1 = baja.

4. Analice los resultados. Reflexione sobre los aspectos en los que las calificaciones se acercan a los extremos, es decir, en los que usted se asignó una calificación alta en importancia, pero baja en eficacia. ¿Cómo podría mejorar?

II. EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

1. ¿Líder o líderes?

En toda organización es necesario un liderazgo sólido, con sentido y con soporte moral de legitimidad. Desde una visión tradicional, “el liderazgo es la habilidad y la capacidad de individuos excepcionales, dotados de carisma que los capacita para dominar e influir en las personas”.⁸ En esta visión, el líder es una persona con un carisma especial, es el que sabe y el que manda, el que da órdenes que los demás obedecen. Nada más alejado de los principios democráticos.

El líder puede ser una persona, un grupo o la tarea. Por eso, en un contexto democrático es preferible hablar de liderazgo como proceso, ya que en una escuela puede haber un claro liderazgo ejercido por varias personas en distintos momentos.

El liderazgo en las organizaciones democráticas requiere de un conjunto de conocimientos, valores y capacidades que van más allá del carisma, por lo tanto no es ejercido por una sola persona, sino que necesariamente es compartido por todos los que en una organización poseen la visión, la capacidad de influir en los demás y la habilidad para promover que el grupo cumpla sus propósitos y que cada persona en lo individual dé lo mejor de sí. El líder democrático goza de legitimidad, ya sea porque fue elegido

⁸ Carlos Marín Zamora, “Toma de decisiones y liderazgo”, en *Revista Acta Académica*, núm. 22, Universidad Autónoma de Centro América, mayo de 1998, pp. 39-41.

por los demás para cumplir ese papel o porque se ha ganado el respeto y reconocimiento del grupo al demostrar sus capacidades, su dedicación y su compromiso con la tarea educativa. Así, el liderazgo democrático es ejercido por personas:

- Que son valoradas por su habilidad para lograr que el grupo cumpla sus objetivos;
- Que promueven la participación y el compromiso de todos en la toma de decisiones, en la generación de ideas y proyectos así como en su ejecución;
- Que miran a largo plazo, anticipan los cambios y planean junto con el grupo los movimientos estratégicos;
- Que articulan los objetivos comunes con los personales para que todos crezcan junto con la organización;
- Con conocimientos y habilidades valorados por el grupo;
- Con capacidad de delegar y compartir responsabilidades, y
- Con capacidad de diálogo y negociación.

ACTIVIDAD

1. ¿Por qué cree que es necesario el liderazgo?

2. ¿Qué opina de la idea de que el liderazgo no es ejercido por una sola persona?

continúa...

3. ¿Quiénes ejercen liderazgo en su escuela?

4. ¿Por qué esas personas son valoradas como líderes ?

5. ¿Qué habilidades posee usted para favorecer el cumplimiento de los propósitos del grupo?

El liderazgo democrático implica necesariamente autoridad moral y profesional, el acuerdo y la colegialidad. Como veremos en el cuadernillo de gestión escolar democrática número 4, es fundamental fortalecer el liderazgo múltiple de los profesores, es decir, “el que éstos ejercen cuando apoyan a otros profesores o cuando plantean otros proyectos, aportan cooperativamente conocimientos, hacen materiales innovadores, toman decisiones administrativas o de gestión, tienen iniciativas y se responsabilizan de proyectos particulares, promueven desarrollos curriculares alternativos para determinados grupos o niveles y actúan de catalítico para la mejora individual de otros profesores”.⁹

Desde las antiguas propuestas de autogestión escolar hasta los planteamientos de organización postmoderna de las escuelas, se reconoce que el liderazgo democrático no lo ejerce una sola persona. Equipos de dirección, comisiones de docentes, alumnos y padres de familia así como los distintos órganos de gobierno escolar (consejo técnico, consejo estudiantil, consejo de participación social o las academias) son algunos ejemplos de estructuras que propician la

⁹ Antonio Bolívar, *Liderazgo, mejora y centros educativos*, en A. Medina (coord.), *El liderazgo en educación*, Madrid, UNED, 1987, pp. 25-46.

amplia participación en la dirección democrática. Las reuniones de consejo técnico de zona son espacios de coordinación y comunicación entre directores, las cuales oscilan entre juntas para entrega de paquetes de papelería. Maestros, alumnos y padres de familia pueden propiciar la apertura de los canales de comunicación y de los mecanismos de participación, así como colaborar en la dirección de la escuela de manera colegiada y corresponsable. En el cuadernillo cuatro se aborda con más detalle el proceso de construcción de equipos de trabajo colegiado como una forma de dirección democrática y participativa.

La existencia de estas estructuras de participación en la toma de decisiones no es suficiente para lograr una dirección democrática participativa. Se requiere:

- Que el directivo esté dispuesto a ejercer la autoridad en condiciones horizontales para que pueda compartir el poder de decidir, organizar, planear y sancionar cuando sea necesario.
- Que los docentes estén interesados en participar de manera corresponsable en la dirección de la escuela mediante los procedimientos establecidos por ellos mismos y por la normatividad.
- La capacidad de trabajar en equipo y la vocación democrática por parte de maestros, directivos, padres de familia y alumnos.

2. Las características del liderazgo

En prácticamente cualquier libro sobre administración, gestión institucional o desarrollo organizacional se incluyen listados sobre las cualidades que debe poseer un líder. Aunque aportan elementos importantes, muchos de ellos masculinizan el liderazgo, es decir, asumen que el líder debe ser un hombre. Esta es una idea que necesitamos cuestionar, ya que al *masculinizar* el liderazgo se cuestiona la capacidad femenina de conducir y facilitar un proceso de grupo, además de que se configura una visión parcial de las

características del líder. Por ello, en la caracterización del liderazgo democrático es necesario incluir cualidades que se identifican como femeninas.¹⁰

Como punto de partida conviene distinguir entre el líder y el jefe, es decir, entre el liderazgo real y el formal, los cuales desafortunadamente no siempre coinciden en la misma persona. El jefe posee investidura y el poder que le da el cargo, mientras que el líder basa su autoridad en sus conocimientos y habilidades así como en el reconocimiento que le otorga el grupo. El líder posee el poder del convencimiento. Lo más deseable es que el jefe tenga las cualidades del líder.

Algunas de las características más importantes del liderazgo son las siguientes:¹¹

- **Tener brújula.** El líder o los líderes en una escuela requieren tener claros los propósitos, la *misión de la escuela*, así como el camino que se ha de seguir. Un mal líder cambia constantemente de idea y de estrategia.
- **Tener un equipo de trabajo.** El líder no hace solo el trabajo, sino que cuenta con un equipo de colaboradores con funciones y tareas definidas. Los equipos de trabajo se deben construir y consolidar ya que no basta con tener personal bajo su mando para que trabaje de manera eficiente y armónica.
- **Fomentar la lealtad hacia la escuela y entre las personas.** Es ya muy común invitar a los maestros a “ponerse la camiseta y a sudarla”, es decir, a desarrollar un sentido de identidad con la escuela, comprometerse con ella y trabajar para que sea la mejor. Esta lealtad también implica el compromiso del director de apoyar y proteger al personal en sus derechos tanto laborales como profesionales, así como la reciprocidad por parte de éstos.

¹⁰ Carol Gilligan, *La moral y la teoría. Psicología del desarrollo femenino*, México, Fondo de Cultura Económica, 1985.

¹¹ Caracterización inspirada en Raúl Cadena Cepeda, *Teoría del liderazgo*, 1993. Hemos incluido referencias a la escuela.

- *Establecer reglas, funciones y responsabilidades claras.* Las escuelas en general tienen normas claras de funcionamiento, pero además el director debe establecer de manera participativa reglas particulares de funcionamiento, así como límites y responsabilidades.
- *Delegar responsabilidades.* El trabajo en las escuelas suele saturar por temporadas al director y a los maestros, por ello es fundamental organizar el trabajo de tal manera que cada cual cumpla con algunas tareas sin duplicar esfuerzos o sin hacer el trabajo innecesariamente pesado. La delegación efectiva es tan importante para la gestión escolar democrática que hemos incluido en este cuadernillo un apartado especial para abordar este tema.
- *Saber consultar.* Un buen director debe aprender a pedir la colaboración y el consejo cuando la situación lo amerite, cuando realmente no cuente con los elementos para resolver por sí solo una situación. Por ejemplo, ante una reforma curricular o ante nuevos enfoques de enseñanza puede recurrir a alguno de los maestros que tienen especial dominio del tema, o bien, a especialistas. Es importante que el director reconozca que no lo sabe todo ni que lo puede hacer todo solo. Con ello no sólo gana el reconocimiento de su personal sino que además democratiza el proceso de toma de decisiones y compromete a la comunidad.
- *Sentido de proporción.* Un director debe saber reaccionar ante las situaciones en función de la magnitud de éstas. Hacer “una tormenta en un vaso de agua” es la mejor manera de desperdiciar energía y tiempo. El sentido de proporción implica reaccionar de manera adecuada ante los problemas, dar su justa dimensión a las rencillas personales y a su propia capacidad.
- *Autoridad moral.* La calidad moral del líder se da por la consistencia entre sus palabras y sus acciones, y por la congruencia entre sus ideas y su forma de vida.

- *Respeto*. Un buen líder ejerce la autoridad sin pasar por encima de los demás, sin abusar, acata las normas establecidas y trata a todos respetuosamente.
- *Confianza y seguridad en sí mismo*. Ésta es una cualidad fundamental de un líder. No es posible guiar a un grupo sin la fortaleza que da la confianza en sí mismo, la cual es fundamental para tomar decisiones, para hacer frente a presiones externas, para mantener la calma en situaciones de crisis e incluso para reconocer errores.

ACTIVIDAD

1. Lea las siguientes características del líder:

Lo que sabe	Lo que hace	Cómo es
Conoce el funcionamiento de la escuela	Persuade	Autocrítico
Comprende los enfoques de enseñanza vigentes	Negocia	Realista
Conoce el plan y programas de estudio así como las tendencias de reforma	Confía en sí mismo	Actitud positiva
Sabe cuáles son las fortalezas y los problemas de la escuela	Confía en el grupo	Coherente
Tiene claras las prioridades	Revisa la misión de la escuela periódicamente	Exigente
Sabe a dónde va la escuela, tiene visión	Visualiza las oportunidades	Con energía
	Trabaja en equipo	Flexible
	Se comunica con su personal	Sentido comunitario

continúa...

<p>Conoce los recursos con los que cuenta</p> <p>Conoce las necesidades reales de la comunidad educativa</p> <p>Conoce las ideas y propuestas del personal</p>	<p>Antepone los intereses colectivos sobre los individuales</p> <p>Pone el ejemplo</p> <p>Tiene capacidad de mando</p> <p>Participa</p> <p>Se preocupa por los demás</p> <p>Estimula al personal para que proponga innovaciones</p>	<p>Trabajador</p> <p>Innovador</p> <p>Accesible</p> <p>Perseverante</p> <p>Justo</p> <p>Honesto</p> <p>Sensible</p> <p>Persona de acción</p> <p>Imaginativo</p> <p>Receptivo</p> <p>Prudente</p>
--	---	--

2. Agregue las características que en su opinión faltan en el listado.
3. Subraye las características que usted o los demás líderes de su escuela poseen.
4. ¿Qué características le parecen más importantes para dirigir una escuela? Máquelas con una X.
5. ¿Qué características considera que son necesarias para el ejercicio de un liderazgo democrático? Márquelas con una ✓.
6. Analice el resultado.

continúa...

- ¿Cuáles son las fortalezas de su escuela en materia de liderazgo?
- ¿Qué características es necesario fortalecer?
- ¿Cómo cree que se pueda fortalecer el liderazgo en su escuela?

Recuerde que no sólo el director ejerce el liderazgo.

Al analizar las características y las tareas del líder o de los líderes es necesario tomar en cuenta el contexto, ya que cada situación requiere poner en juego habilidades y actitudes distintas. Por ejemplo, debemos considerar qué tan estructurada está la organización, qué conflictos existen, si se deben tomar o no decisiones sin precedente, cuál es la naturaleza de las relaciones e incluso cuál es el tamaño de la organización.

3. Estilos de liderazgo

Cada escuela es diferente, mientras en algunas hay compañerismo, se trabaja de manera armónica y los maestros pueden llevar a cabo sus iniciativas, en otras hay rencillas, nadie disfruta el trabajo y prevalece una sensación de inconformidad. La dinámica institucional, el tipo de relaciones que se establecen en la escuela, el grado de compromiso y las formas de comunicación o de resolver los conflictos son en buena medida producto de lo que hace el director y los maestros que tienen liderazgo.

Se han hecho diversas tipologías sobre los estilos de liderazgo. A manera de ejemplo incluimos dos de ellas, las cuales simplemente sirven para ilustrar las distintas formas de ejercer el liderazgo y para advertir que estos estilos no son puros, sino que es posible realizar múltiples combinaciones.

Según T. Batley:¹²

- *Adictos al trabajo.* Necesitan una agenda en la que el tiempo libre brilla por su ausencia.
- *Los burros de carga.* Modalidad del estilo anterior, pero caracterizada por quienes no saben decir NO ni tampoco delegar. En consecuencia, acumulan tareas, muchas veces en detrimento de la calidad, y suelen ser vencidos por el cansancio y la frustración.
- *Los expertos en eficiencia.* Preocupados obsesivamente por ésta. Para ellos, todos los instantes cuentan; poseen un alto nivel de exigencia; cualquier delegación es impensable; cronómetro en mano se ocupan de todo simultáneamente, convencidos de que nadie lo puede hacer mejor, haciendo difícil la construcción de equipos.
- *Los indecisos.* Ante la dificultad de optar pasan muchísimo tiempo en la multiplicación de consultas, búsqueda de datos adicionales. El temor al error los lleva a postergar decisiones.
- *Los gerentes de la crisis o bomberos institucionales.* Funcionan como gerentes de catástrofes, pasan de una emergencia a otra y su agencia se rige por el emergente del día; la prisa por las urgencias constituye un obstáculo para sentarse a pensar, planificar y disminuir las emergencias.
- *Los sociables.* Dedicán una parte importante de su tiempo a escuchar a cualquiera, en cualquier momento, sobre cualquier tema, y a su vez actúan como “charlistas”, comentaristas permanentes, dejando de lado la gestión de las cuestiones sustantivas relevantes.

¹² Graciela Frigerio y Margarita Poggi, “Tiempo para un saber y un hacer en las escuelas”..., *op. cit.*, pp. 22-23.

Según Stephen Ball:¹³

- *Interpersonal*. Da preeminencia a las relaciones personales, cara a cara, a la búsqueda de acuerdos y negociaciones individuales. Privilegia los canales informales de comunicación entre los miembros. Establece lazos de lealtad personales y no compromisos con la tarea y entre los roles que interactúan; de alguna manera hace de la dirección su feudo, convirtiéndose en protector de su personal. Por un lado mantiene una política de “puertas abiertas”, pero el manejo del poder permanece invisible.
- *Estilo administrativo*. Se caracteriza por otorgar importancia al manejo formal de la institución; la documentación escrita y el memorando constituyen los canales habituales de circulación de las informaciones, por lo cual las relaciones adquieren un carácter más impersonal. Se establecen procedimientos administrativos minuciosos y un sistema de organización-control en el que tratan de prevenir las eventualidades.
- *Estilo político autoritario*. Se destaca por la adhesión al *status quo*, la defensa de los principios y procedimientos ya establecidos en la institución y de las tradiciones. Toda discusión o controversia es vivida como una amenaza a la autoridad del director. Más que reconocer intereses, posiciones o posturas rivales, se intenta impedir la aparición de la oposición o se la ignora. Al estar coartados o bloqueados los canales de comunicación para la expresión de quejas, críticas, resistencias, desacuerdos, se intenta priorizar los canales informales para lograr acuerdos y negociaciones a puertas cerradas.
- *Estilo político antagónico*. Aparece un reconocimiento de lo político como abierto y legítimo, a diferencia del estilo anterior. Se reconoce el debate, el diálogo, el enfrentamiento, la existencia de intereses y objetivos múltiples

¹³ Stephen Ball, *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*, Barcelona, Paidós, 1989.

(en ocasiones, contradictorios). Existen aliados, adversarios, algunos deben ser recompensados, otros cooptados o neutralizados. Se prioriza el ámbito público por sobre el privado; busca y enfatiza el compromiso de los distintos miembros del establecimiento escolar.

Éstas y otras clasificaciones de los estilos de liderazgo se basan en el análisis de las prioridades que establece el líder –ya sea que priorice la tarea, a las personas, o bien, al cumplimiento de las normas y los procedimientos–, consideran las reacciones ante las situaciones cotidianas y ante los conflictos –las cuales van desde la evasión hasta el claro enfrentamiento, pasando por la negociación y la persuasión–, y la manera como se toman decisiones y se realiza la gestión de la institución.

Consideramos que el estilo de liderazgo requiere ser construido en cada contexto en función de las necesidades y desafíos que éste plantee, así como de los rasgos personales del líder. En todo caso, lo que nos parece indispensable es avanzar hacia un liderazgo democrático.

Se dice que el estilo del director tiene una gran influencia en el tipo de relaciones que se establecen en la escuela: un buen director hace que la escuela sea buena, y un director democrático contribuye a que una escuela sea democrática. Sin duda, la forma como el director ejerce la autoridad, se comunica o toma decisiones influye fuertemente en el tipo de relaciones que se dan en las escuelas, pero no las determinan. Las condiciones institucionales, el entorno social, cultural, económico, el contexto o las personas que participan en la comunidad educativa influyen en la configuración de la dinámica institucional; por ello, no es posible ignorar el poder de los docentes, alumnos, supervisores y padres de familia tanto para favorecer como para dificultar los procesos de gestión democrática. Sabemos de directivos autoritarios que flexibilizan su postura y su forma de ejercer el poder en respuesta a un colectivo docente unido, que trabaja, que se coordina con los padres de familia y entrega buenos resultados. Por el contrario, también existen directivos democráticos que no logran mover las rígidas estructuras de negligencia, corrupción o abuso de autoridad.

Sería injusto y poco realista suponer que una sola persona es responsable de democratizar la escuela, además de que sería una peligrosa inconsistencia considerando los principios democráticos como la división de poder, la amplia participación en la toma de decisiones o la naturaleza misma del poder ciudadano y del poder público.

La gestión democrática de una escuela implica necesariamente la aplicación de fórmulas participativas de toma de decisiones, administración de los recursos y solución de conflictos. Según Jaume Carbonell, este tipo de gestión se basa en los principios siguientes.¹⁴

Democracia: Propiciar la existencia de canales de diálogo entre los distintos miembros de la comunidad educativa. Respetar las normas establecidas, aceptando la opinión de las mayorías y respetando a las minorías.

Participación: Fomentar la colaboración e implicación de la comunidad educativa en todos los ámbitos de la vida escolar.
Posibilitar la actuación de alumnos, padres de familia y maestros en los procesos de toma de decisión de aquello que les atañe.

Pluralismo: Desarrollar actitudes de respeto hacia el entorno, hacia las personas y hacia uno mismo, educando en el ejercicio de la no violencia, la tolerancia, la solidaridad y los hábitos cívicos.
Aceptar en un plano de igualdad, sin actitudes discriminatorias, a personas de distinta raza, religión, ideología, condición física y socio-económica, sexo y opción sexual.

¹⁴ Jaume Carbonell, "Un proyecto de participación", en *Cuadernos de Pedagogía*, núm. 222, p. 36, citado en Pilar Pozner de Wemberg, *El directivo como gestor...*, op. cit., p. 116.

- Creatividad:** Favorecer la iniciativa y la creatividad, el amor a la cultura y el aprecio al trabajo bien hecho.
Propiciar la crítica y la autocrítica.
Respetar las individualidades evitando actitudes uniformadoras.
- Integralidad:** Considerar al alumno en todos los aspectos de su persona, atendiendo tanto al desarrollo intelectual como al físico y de personalidad.
- Motivación:** Posibilitar la implicación de los alumnos en el aprendizaje a través de una metodología activa.
Favorecer la formación continua del profesorado.
- Coherencia:** Actuar siempre de acuerdo con los principios definidos por la comunidad educativa en su propio proyecto.
Promover la autoevaluación y la crítica.
- Tolerancia:** Respetar las distintas confesiones religiosas y todas las ideologías políticas democráticas, manteniéndose independiente de ellas.
- Apertura al entorno:** Potenciar el conocimiento y la relación con el entorno natural, social y cultural, promoviendo su mejora.

ACTIVIDAD

1. Realice un diagnóstico del grado de aplicación de los criterios para una gestión democrática que propone Carbonell, en la escuela a su cargo.
 - ¿Cuáles de estos criterios se cumplen completamente?

continúa...

- ¿Cuáles se cumplen de manera parcial?
- ¿Qué acciones propone realizar para mejorar la gestión democrática de su escuela?
- ¿Cuáles de estas acciones dependen de usted y cuáles de ellas involucran a los demás miembros de la comunidad escolar?

2. Comente con sus colegas las acciones propuestas y procure su aplicación.

3. Anote algunas características que en su opinión debe poseer el líder democrático.

III. EL EJERCICIO DEMOCRÁTICO DE LA AUTORIDAD

El poder y la autoridad están estrechamente ligados a la gestión democrática. Revisemos estas nociones.

Poder: El poder se refiere a cualquier relación donde un miembro puede imponer su voluntad a pesar de toda resistencia. Un actor o grupo de actores posee poder cuando tiene la capacidad de hacer prevalecer su posición o enfoque en la vida institucional, de influir en la toma de decisiones, de obtener reconocimiento, espacios, recursos, beneficios, privilegios, cargos o cualquier otro objetivo que se proponga.¹⁵

Autoridad: La autoridad existe cuando la obediencia a las órdenes se apoya en la creencia de su legitimidad, la creencia de que las órdenes se justifican y que es correcto obedecer.

La autoridad democrática es justa, no decide de manera discrecional sino que en principio se rige por las normas institucionales (tanto las definidas por la autoridad educativa como las consensuadas por el equipo docente). La autoridad se fundamenta en la acción justa. Implica conciliar tanto la eficacia de la gestión y el control como el estímulo necesario para alcanzar el consentimiento,

¹⁵ Graciela Frigerio y Margarita Poggi, "Actores, instituciones y conflictos", en Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro, *Las instituciones educativas...*, op. cit., pp. 59-61.

el acuerdo y la colaboración de la comunidad escolar. Implica una doble función: controlar e integrar. Sólo se puede lograr mediante un liderazgo aceptado por la organización, ya que el liderazgo requiere del respaldo mutuo entre quien dirige y quien es dirigido, lo que supone la manifestación abierta de la personalidad del líder. La autoridad no se posee, es el resultado de un acuerdo compartido que el colectivo deposita en quien gestiona la organización, ocupe o no el cargo específico destinado para tal efecto.¹⁶

Es necesario analizar la relación entre poder y autoridad ya que de ella se desprenden algunas dinámicas institucionales positivas y otras negativas; entre las primeras se ubica la fuerza de sectores tradicionalmente acallados –como el alumnado– que en virtud de un proceso de empoderamiento logran hacer valer sus legítimas demandas. Estos procesos se abordan con detalle en el cuadernillo número cinco. En un sentido negativo, es necesario analizar las redes del poder en las escuelas ya que éstas permiten vislumbrar los antagonismos, las prácticas de choque y las desarticulaciones entre los criterios de quienes ejercen el poder en la escuela, aunque no tengan la autoridad formal y moral para hacerlo.

ACTIVIDAD

1. ¿Quiénes ejercen poder en su escuela? Anote en la columna de la derecha las personas o los agentes educativos (director, maestros, padres de familia) que ejercen el poder en cada aspecto.

Fuentes de poder¹⁷

Define los valores y principios que orientan el quehacer de la escuela.

¿Quiénes ejercen el poder?

continúa...

¹⁶ Joseph María Duart, *La organización ética ...*, op. cit., p. 140.

¹⁷ Inspirado en Graciela Frigerio y Margarita Poggi, "Tiempo para un saber y un hacer en las escuelas", op. cit., pp. 27-28.

Define los proyectos a realizar en la escuela.	
Define las reglas y las sanciones.	
Sanciona (recompensa o castiga).	
Controla los recursos.	
Tiene acceso a información fundamental para la toma de decisiones y la gestión de la escuela.	
Decide qué información compartir con la comunidad escolar.	
Controla las relaciones con las autoridades educativas.	
Controla las relaciones con la comunidad en la que está inserta la escuela.	
Participa en la toma de decisiones.	
Domina los nuevos enfoques de enseñanza, los materiales educativos y demás componentes de los programas de estudios.	

2. Si cree que es necesario fortalecer el poder en alguno de los miembros de la comunidad escolar, inclusive en usted mismo, diseñe un plan en el que incluya lo siguiente:

continúa...

- Reconocimiento de las cualidades personales.
- Convicción de que sus ideas y opiniones son importantes, tanto como las de otros miembros del grupo.
- Empoderamiento: fortaleza para ejercer el poder legítimo para la defensa de las ideas y los derechos.

Construir una dirección democrática de la escuela implica un largo y sistemático proceso de aprendizaje que se logra mediante la aventura cotidiana de explorar fórmulas creativas para compartir el poder y la autoridad y, por supuesto, los logros y los fracasos. Este aprendizaje involucra desafíos como los siguientes:

El primero implica transformar la idea de autoridad que se tiene en la escuela. Con frecuencia algún sector de la comunidad educativa asume como única posibilidad de gobierno escolar la mano dura, la imposición del punto de vista, las decisiones unidireccionales, la imposibilidad de la crítica y el diálogo o la creación de pequeños grupos de “aliados” que contribuyen a la tarea directiva mediante un simple sistema de favores y mutua protección, entre otros.

Desde esa perspectiva, se consideran débiles y malos líderes a los directivos que piden opinión, que hacen consensos y escuchan a todas las partes de un conflicto. A veces son los padres de familia y los mismos docentes quienes hacen presión para mantener el estilo autoritario. Por ello, no es posible avanzar en la democratización de la gestión directiva sin incidir en las concepciones que sobre ella tienen estos actores.

Detrás de la exigencia de férrea autoridad se encuentra la comodidad de quien sólo obedece órdenes y aplica lo que otros han diseñado sin comprometerse en los resultados y sin apropiarse de los procesos. Pero no podemos negar la otra cara de la moneda, cuando los directivos (incluidos jefes de sector o supervisores e inspectores) se resisten a las prácticas democráticas.

Esto nos lleva nuevamente al desafío de transformar la concepción de autoridad. Una estrategia que parece ayudar a este propósito es revisar las historias de vida del directivo, analizar los resultados que se han obtenido con su estilo de trabajo y su forma de ejercer la autoridad.

ACTIVIDAD¹⁸

1. Reflexione sobre la forma como usted suele ejercer la autoridad con sus grupos. Este es un ejercicio de autocritica, pero si se le dificulta, pregunte a gente de su confianza cómo ejerce usted la autoridad.
2. Escriba un texto titulado “Autobiografía de mi autoridad”, en el que, en caso necesario, proponga estrategias para modificar algunas prácticas que usted considere autoritarias.

Además de esta revisión personal, se requiere un cambio de prácticas, asunto nada menor. Con frecuencia se ejerce la autoridad de manera autoritaria porque no se sabe hacer de otra forma. En general, en México los directivos no son formados antes de asumir el cargo. Hasta hace unos años se ha empezado a atender este vacío formativo y se ofrecen cursos a los directivos en funciones para que desarrollen algunas competencias directivas. No obstante, la mayoría no ha recibido una capacitación que le oriente sobre las formas democráticas de ejercer la autoridad, los procedimientos para delegar de manera efectiva, los estilos de mando o de comunicación y otras tareas gerenciales. La mayoría aprendió a ser directivo observando o siguiendo el ejemplo de sus superiores y en el trabajo cotidiano de su nuevo cargo. No es de extrañar entonces que se reproduzcan con tanta frecuencia viejas prácticas consideradas caducas en otras latitudes.

¹⁸ Silvia Conde Flores, Leticia Landeros Aguirre y Christian Rojas Rojas, *De ciudadano a ciudadano. Formación cívica y ética ciudadana. Manual de actualización docente*, México, Movimiento Ciudadano por la Democracia, Amnistía Internacional, 2001, p. 62.

En la educación ciudadana y en las nuevas tendencias de gestión escolar se les pide que compartan el poder, que decidan tomando en cuenta a los demás, que incluyan a los niños en la discusión de los problemas comunes, que trabajen con los padres de familia para el logro de los objetivos de aprendizaje... parecen demasiados cambios a la vez.

Cambiar el estilo directivo no es sólo un asunto de actitud, sino que se requiere desarrollar nuevas competencias para relacionarse con los demás, para decidir en condiciones democráticas, para resolver los conflictos, para conducir al equipo docente, para administrar o para comunicarse. Este cambio, como muchos otros, provoca miedo porque supone desechar las estrategias probadas y explorar otras, significa poner en evidencia algunas dimensiones personales que solían estar ocultas e implica asumir el riesgo de equivocarse, junto con otros, pero equivocarse. Ciertamente, probar nuevas formas de ejercer la autoridad entraña riesgo y una sensación de inseguridad, pero una vez que los directivos prueban las bondades del trabajo colegiado, de la corresponsabilidad y del compromiso de todos en las decisiones tomadas por consenso, se aprecia y se defiende la autoridad democrática. Un supervisor dijo al respecto: “Así trabajo menos, porque la responsabilidad es de todos y todos le entramos parejo”.

Sin embargo, conviene recordar que no todo puede ser decidido colectivamente. En materia de autoridad, la virtud democrática consiste en encontrar el justo equilibrio entre las decisiones que toma el directivo sin consultar a la comunidad educativa, porque se ubican en la esfera de sus responsabilidades directas, y aquellas en las que sí se requiere la participación de los involucrados, en cuyo caso será tarea del directivo preparar los insumos para presentar las alternativas, escuchar las propuestas y asegurar que el proceso sea limpio y participativo.

1. Delegar de manera efectiva

Delegar es una práctica que en concreto ayuda a ejercer de manera democrática la autoridad, ya que es la base de la autoridad compartida. “La delegación es la transferencia planificada de autoridad

y responsabilidad a otros para que ejecuten el trabajo dentro de límites establecidos de común acuerdo. Se pueden delegar funciones y autoridad, pero la responsabilidad nunca puede ser delegada totalmente”.¹⁹

Delegar no significa perder la autoridad sino compartirla y establecer formas corresponsables de gestionar la vida escolar. Algunas disposiciones normativas exigen que se delegue, pero es mejor que los directivos deleguen por convicción y lo hagan de manera efectiva.

Existen distintas formas de delegar: de manera temporal, coyuntural o permanente; a una persona, a un grupo o a varios equipos de trabajo; siguiendo lo establecido en la norma en la que se describen las funciones de cada puesto, o bien, empleando el criterio de la pertinencia (qué tan apta es la persona para realizar la tarea en cuestión). Además, delegar es un proceso que implica varios momentos o fases:

- a) Delimitar las tareas a delegar. Es conveniente delegar primero las tareas rutinarias para dedicarse a las sustantivas.
- b) Tener idea clara de los resultados que se esperan lograr.
- c) Identificar a las personas o equipos idóneos para realizar la tarea, ya sea por sus capacidades, su disposición de tiempo, su experiencia, sus estudios, sus características personales o su carga de trabajo. Se recomienda no delegar a personas dependientes, inseguras o saturadas de trabajo.
- d) Prever los riesgos de error. No delegar si el riesgo es demasiado grande.
- e) Dar autoridad a las personas a quienes se ha delegado una responsabilidad. Esta autoridad debe ser proporcional a las obligaciones delegadas.²⁰

¹⁹ Graciela Frigerio y Margarita Poggi, “La dimensión organizacional: el equipo de conducción del establecimiento escolar”..., *op. cit.*, p. 50.

²⁰ Joseph María Duart, *La organización ética...*, *op. cit.*, pp. 143- 144.

- f) Delimitar las obligaciones que tiene la persona o el grupo al que se delega, considerando los resultados esperados y la importancia de la tarea.
- g) Favorecer el cumplimiento de estas obligaciones en su horario de trabajo y velar por que cuente con las herramientas necesarias.
- h) Dar seguimiento a la realización de la tarea.
- i) Verificar avances, obstáculos y logros.

Las actitudes también influyen en el proceso de delegación. Es de mucha ayuda tener disposición a delegar, a escuchar el punto de vista de la persona a la que se ha delegado la tarea, especialmente en la forma de lograr el objetivo, así como considerar la posibilidad de que se cometan errores, asumir que éstos son normales cuando se aprende a trabajar en equipo y reconocer las cualidades de los maestros y del personal en general.

Graciela Frigerio y Margarita Poggi sugieren algunos obstáculos para la delegación efectiva, los cuales se ubican en el plano de las actitudes.²¹

- No querer reconocer que uno no puede hacerlo todo.
- Miedo a los errores de los subordinados o desconfianza hacia ellos.
- Estar convencido del hecho de que si uno hace las tareas, éstas se realizan más rápidamente.
- Querer aparecer como muy ocupado.
- Temor a que otro se capacite y pueda reemplazarlo.
- No reconocer que otros pueden cumplir algunas tareas mejor que uno mismo.

²¹ Graciela Frigerio y Margarita Poggi, "La dimensión organizacional: el equipo de conducción del establecimiento escolar"... *op. cit.*, p. 50.

ACTIVIDAD

1. Analice la forma como usted delega, considerando las características de la delegación efectiva que se han señalado en este apartado.
2. Describa sus fortalezas y debilidades. Posteriormente, piense en acciones concretas para consolidar sus fortalezas y atender las debilidades a fin de lograr una delegación más efectiva. Los ejemplos que se incluyen le pueden ayudar en esta reflexión.

Fortalezas	Debilidades	Ideas para delegar de manera más efectiva
Delego las actividades rutinarias para dedicarme a lo importante.	Delego a las personas de mi equipo, aunque a veces las saturé de trabajo y aunque no sean las más idóneas.	Tener confianza en todo el personal y delegar a los más capacitados para la tarea aunque no sean mis cercanos colaboradores.

IV. CONDICIONES PARA LA GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA

La gestión democrática trasciende el estilo del director. Las estructuras, dinámicas y condiciones institucionales tienen un peso específico en la vida escolar y pueden convertirse en obstáculos o en facilitadores de una gestión democrática.

Aunque la gestión directiva es una tarea que involucra a toda la comunidad escolar, corresponde al directivo analizar las posibilidades que la institución ofrece a la gestión democrática y promover la creación de condiciones propicias. Algunas acciones clave que puede realizar para propiciar un ambiente escolar democrático son las siguientes:

1. Lograr un ambiente de integración y unidad

La integración del personal en torno a metas comunes y a la misión de la escuela es una condición básica para la gestión democrática. Configurar una escuela que trabaje como unidad es importante para la mejora continua de la escuela y para el ejercicio de un liderazgo democrático. El director democrático conoce su escuela a fondo y sabe que su gobernabilidad y eficacia dependen de la integración que se logre entre la comunidad escolar.

Sabemos que una de las estrategias que propician esta integración y unidad es la elaboración colegiada de un proyecto institucional convocando a la mayor cantidad de docentes a compartirlo y

asumirlo; sin embargo, esto no es suficiente. El directivo requiere desplegar en ese proceso un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, por ejemplo:

- Conocer a fondo la escuela. Si no la conoce porque es nuevo, es necesario mostrar un genuino interés por comprender la cultura de la escuela: sus valores, tradiciones, historia, formas de actuar, problemas, dinámicas institucionales y el vínculo con la comunidad.
- Sensibilidad para comprender qué cambios y qué acciones son pertinentes. Algunos proyectos bien intencionados afectan los ritmos y dinámicas institucionales, lastiman a algunos maestros y llegan a provocar fracturas en la unidad del personal.
- Procurar la coordinación entre el personal.
- Establecer un compromiso personal de seguimiento y continuidad de los proyectos y acciones propuestos.

2. Valorar al personal y promover su desarrollo

Michael Fullan y Andy Hargreaves afirman que “[...] cuando una escuela tiene uno o dos malos profesores, por regla general, el problema radica en ellos. Cuando hay muchos malos profesores, se trata de un problema de liderazgo”.²² El director requiere fortalecer las capacidades y cualidades individuales de los docentes de manera tal que se sientan valorados, que comprendan que lo que hacen y lo que dejan de hacer influye en el trabajo de todos y, por supuesto, en el logro de los objetivos educativos. También es necesario que el personal sienta que crece profesionalmente en la escuela. Conocemos de maestros sumamente brillantes, excelentes profesores, que piden su cambio a otra escuela porque sienten que no son valorados y que no desarrollan su potencial. Aportamos algunas ideas para fomentar la valoración y el crecimiento de su personal:

²² Michael Fullan y Andy Hargreaves, *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?*, Sevilla, Publicaciones MCEP, colección Ideología, pensamiento y educación, núm. 4, 1997, pp. 121-122.

- Haga sentir a cada docente que es valorado como persona. Busque algo de valor en cada cual, incluso en aquellos que le parece que son malos profesores. Para lograrlo conviene que platique con ellos de manera informal y que observe de cerca su trabajo, por ejemplo, a través de las visitas a los salones para observar las clases.
- Evite los prejuicios.
- Entregue notas personales a los docentes, agradeciéndoles esfuerzos de carácter especial.
- Estimule y apoye al profesorado para que ponga en común sus experiencias con los demás y no dude en pedir ayuda cuando sea conveniente.
- Procure que se sientan parte importante de la escuela: pida su opinión, valore su experiencia y sus conocimientos, evite considerar que sus estilos no son de actualidad.
- Desarrolle la *conciencia activa*: observe, recorra la escuela, escuche al personal para determinar lo que hacen profesores y profesoras, lo que valoran, sus satisfacciones e insatisfacciones, lo que les enorgullece y lo que les preocupa.²³

ACTIVIDAD

1. Le proponemos que realice este ejercicio para desarrollar la conciencia activa. Observe a los docentes y converse con ellos a fin de que pueda responder lo siguiente:
 - ¿Cómo se sienten los docentes en la escuela?
 - ¿Se sienten parte de la escuela?

continúa...

²³ *Ibid.*, pp. 118-120.

- ¿Sienten que son valorados?
 - ¿Sienten que pueden crecer en la escuela?
 - ¿Se comprometen con la escuela?
2. Reflexione sobre los resultados de este ejercicio de observación. ¿Qué puede usted hacer para lograr un mayor sentido de satisfacción y de pertenencia en los docentes?
 3. Si lo considera necesario, analice estos resultados con el colectivo docente a fin de plantear acciones corresponsables de mayor impacto.

3. Construir condiciones de congruencia

En el cuadernillo de gestión escolar democrática número dos se analiza a fondo la importancia de que la escuela ofrezca al alumnado una experiencia congruente. Desde la dirección pueden realizarse actividades para fortalecer la congruencia.

- Procure que el personal tenga presentes los valores que orientan a la escuela, los cuales fueron definidos por consenso al elaborar el proyecto escolar.
- Usted mismo emplee los valores de la escuela al tomar decisiones, elaborar planes de trabajo y resolver los conflictos.
- Valore actividades que impliquen la participación, el diálogo y la corresponsabilidad, tales como las reuniones de consejo técnico, las asambleas de alumnos, el trabajo cooperativo, la vinculación con la comunidad.
- Asegure la existencia de condiciones institucionales para la participación y la toma de decisiones colegiada.

- Fortalezca un ambiente de justicia y legalidad. Para ello conviene que erradique cualquier forma de corrupción o anarquía en la escuela.
- Promueva la equidad y elimine las distintas formas de discriminación en la escuela.
- Promueva que la escuela tenga un ambiente sano, seguro y protegido.
- Mejore los canales de comunicación al interior de la escuela, hacia la comunidad y con la autoridad educativa.

4. Propiciar la participación y la corresponsabilidad

La escuela en su conjunto requiere asumir el compromiso para el logro de los objetivos educativos. Maestros, alumnos y padres de familia requieren participar activamente en la vida escolar y asumir de manera corresponsable las tareas que a cada cual le toca desempeñar. Esta es una condición fundamental para la gestión democrática, por ello la desarrollamos en los cuadernillos cuatro, cinco y ocho. Le invitamos a revisarlos.

5. Crear condiciones para la resolución no violenta de los conflictos

Los conflictos siempre estarán presentes en la vida escolar. Es necesario aprender a manejarlos y resolverlos de manera democrática y no violenta. En el cuadernillo seis se profundiza en el análisis de los conflictos en la escuela; ahora veamos lo que conviene hacer desde la dirección para crear condiciones institucionales para su resolución:

- Acuerde con docentes, alumnos y padres de familia las reglas y normas de convivencia de la escuela.
- Actúe a tiempo, atienda las crisis y los conflictos.

- Negocie e involúcrese en los procesos de solución de conflictos.
- Forme a algunos alumnos y maestros como mediadores para que colaboren en la solución de conflictos cotidianos.
- Evite sanciones rápidas o “soluciones salomónicas” sin haber analizado el conflicto.

6. Crear condiciones para la toma de decisiones

La toma de decisiones no puede darse de manera adecuada sin una organización democrática y participativa. En el cuadernillo cinco se analiza a fondo el proceso de toma de decisiones; por ahora conviene reflexionar sobre las condiciones que existen en la escuela para la participación de los sujetos escolares en las decisiones fundamentales.

ACTIVIDAD

1. Analice las condiciones para la toma de decisiones en la escuela.
 - ¿Qué procedimiento utiliza usted para tomar decisiones?
 - ¿En qué fases involucra a su personal o le pide opinión?
 - ¿Qué estructuras formales existen en la escuela para que la comunidad escolar participe en la toma de decisiones?
2. Proponga acciones para fortalecer la participación en la toma de decisiones o para mejorar el proceso y los resultados.

7. Vinculación con el contexto

Una escuela democrática no puede estar aislada. Recuerde que la escuela brinda un servicio a la comunidad y en ella se ejerce un importante derecho humano: el derecho a la educación. Por ello, la escuela requiere estar permanentemente vinculada con su entorno a fin de comprender cuáles son las necesidades formativas de los alumnos, identificar las experiencias comunitarias que tienen un valor educativo así como valorar de qué manera puede hacer aportaciones al entorno del alumnado.

Desde la perspectiva del desarrollo de competencias cívicas y éticas, la vinculación con el contexto es fundamental para lograr la articulación de los aprendizajes escolares con la cultura comunitaria, la cultura del alumnado. Esta vinculación también implica abrir la escuela a la comunidad, de manera tal que ésta sea aprovechada como un organismo que favorece el desarrollo cultural de la población; por ejemplo, en algunas secundarias técnicas se ofrecen talleres a la comunidad, de tal suerte que las madres o los jóvenes pueden aprender un oficio, como la producción de alimentos.

Para el director, la vinculación con la comunidad supone un conjunto de acciones:

- Informar a los padres de familia y a la comunidad sobre las acciones a realizar en el marco del proyecto educativo.
- Visitar otras escuelas, a fin de propiciar la cooperación entre ellas y la articulación entre niveles.
- Rendir cuentas: ¿cómo, por qué y para qué?
- Aprovechar los recursos de la comunidad para las tareas educativas.

8. Establecer prioridades

Un buen directivo siempre tiene claro que lograr el aprendizaje en los alumnos es la prioridad de la escuela. El proyecto educativo y en particular la misión y los objetivos de la escuela constituyen la brújula que nunca debe perder el directivo.

Mantener el rumbo de la escuela implica distinguir permanentemente entre lo prioritario y lo secundario a fin de concretar sus objetivos:

- Constantemente haga explícitos los valores y finalidades de la escuela y genere el compromiso de ponerlos en práctica.
- Identifique las actividades rutinarias o extraeducativas (administrativas, concursos o convocatorias) que distraen al personal de la tarea fundamental de la escuela. Ejercer el poder que le da el cargo para seleccionar las actividades co-curriculares y extracurriculares con la finalidad de aliviar la carga al docente y evitar que estas actividades afecten la marcha de la escuela.
- Conozca el estado de avance de los proyectos, evalúe los resultados y promueva la participación del personal en su análisis. Procure que en esta reflexión los docentes centren su atención en los procesos de aprendizaje.
- Esté pendiente de lo que ocurre en los salones de clases, para apoyar a los docentes en la solución de problemas que les distraigan de su tarea fundamental, o bien, para orientar a aquellos que derrochan el tiempo en actividades de escaso valor educativo.
- Apoye la planeación colegiada para establecer articulaciones entre asignaturas y entre grados, así como para atender de manera integral problemas de disciplina o de riesgo académico en el alumnado.

ACTIVIDAD

1. ¿Cuáles son las prioridades en su escuela? Reflexione sobre lo siguiente:
 - ¿En qué invierte más tiempo el personal de la dirección?
 - a) Tareas administrativas y de control escolar.
 - b) Tareas de apoyo pedagógico y administrativas.
 - c) Tareas administrativas y de vinculación con la comunidad.
 - ¿Qué proyectos, convocatorias y actividades extra-curriculares se aplican en la escuela?
 - a) Todos los que llegan desde la inspección o supervisión.
 - b) Solamente los que son útiles a los alumnos y fortalecen su formación.
 - c) Los que son importantes para el inspector o supervisor.
 - Si le piden mediante oficio que entregue un documento de manera urgente (la relación de peso y talla de los alumnos o una encuesta para el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, DIF) durante la evaluación bimestral, usted:
 - a) Pide a los docentes que completen esa información a toda costa.
 - b) Procura cumplir con la disposición sin distraer a los docentes, aunque entregue tarde la información.
 - c) Pide a una comisión de maestros que completen la información.

continúa...

- Si los alumnos de segundo grado de secundaria le piden una reunión para discutir un problema con un maestro, el cual ya fue analizado con el asesor del grupo y con el orientador, pero no han encontrado la solución, usted:
 - a) Les dice que presenten el caso por escrito, con los nombres de todos, y que posteriormente lo revisará.
 - b) Los recibe en su oficina, escucha el problema, llama a los involucrados y busca una solución.
 - c) Les pide que lleven a sus papás para hablar con ellos. Antes de hacerlo revisa las calificaciones de los alumnos quejosos.
- 2. Revise en cuántos casos seleccionó la opción b), la cual se basa en los principios democráticos y prioriza los objetivos de la escuela.
- 3. Identifique otras situaciones en las que se ponen en juego las prioridades de la escuela y reflexione sobre lo que puede hacer para mantener firme el rumbo.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Antúnez, Serafin, “Hacia una nueva gestión escolar. El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares”, en *Gestión escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio, 6° semestre*, México, Secretaría de Educación Pública, 2000.
- Apple, Michael, *Educación y poder*, Barcelona, Paidós, 1997.
- Ball, Stephen, *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*, Barcelona, Paidós, 1989.
- Barberá, V., *El proyecto educativo. Plan anual del Centro y Programación Docente*, Madrid, Escuela Española, 1988.
- Bass, Bernard, “El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar”, en *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*, Madrid, Narcea, 1988.
- Bolívar, Antonio, “Liderazgo, mejora y centros educativos”, en Medina, A. (coord.), *El liderazgo en educación*, Madrid, UNED, 1987.
- Briones, Guillermo, *Evaluación de programas sociales*, Santiago, Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación, 1985.
- Carbonell, Jaume, “Un proyecto de participación”, en *Cuadernos de Pedagogía*, núm. 222, citado en Pozner de Wemberg, Pilar, *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*, Buenos Aires, AIQUE, 1997.

- Conde Flores, Silvia, Landeros Aguirre, Leticia y Christian Rojas, *De ciudadano a ciudadano. Formación cívica y ética ciudadana. Manual de actualización docente*, México, Movimiento Ciudadano por la Democracia, Amnistía Internacional, 2001.
- _____, “Hacia un nuevo enfoque en la gestión escolar”, en *Educación y derechos humanos*, Aguascalientes, Instituto de Educación de Aguascalientes, colección Aprendamos, núm. 39, 1995.
- _____, *La construcción de prácticas democráticas en una escuela de la Ciudad de México*, Aguascalientes, El perro sin mecate, 1998.
- Duart, Joseph María, *La organización ética de la escuela y la transmisión de valores*, Barcelona, Paidós, 1999.
- Ezpeleta, Justa y Alfredo Furlán, *La gestión pedagógica de la escuela*, Santiago de Chile, UNESCO/OREALC, 1992.
- _____, y E. Weiss, *Programa para abatir el rezago educativo. Evaluación cualitativa del impacto. Informe final*, México, Departamento de Investigaciones Educativas del CINVESTAV, 1994.
- Frigerio, Graciela, Poggi, Margarita, Tiramonti, Guillermina e Inés Aguerrondo, *Las instituciones educativas: cara y ceca*. Buenos Aires, Troquel, Educación, serie FLACSO-Acción.
- Fullan, Michael y Andy Hargreaves, *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?*, Sevilla, Publicaciones MCEP, colección Ideología, pensamiento y educación, núm. 4, 1997.
- Gairín S., Joaquín, *Planteamientos institucionales*, Barcelona, Departamento de Pedagogía Aplicada, UAB, 1994.
- Gilligan, Carol, *La moral y la teoría. Psicología del desarrollo femenino*, México, Fondo de Cultura Económica, 1985.
- Gómez Caballero, Alma y Norma Jurado Campuzano, “Gestión escolar. Proyecto colectivo escolar”, en *Chihuahua... hace escuela. Estrategia educativa del Estado 1997-2005*, Chihuahua, Gobierno del Estado, 1997.
- González, Mireya, “Democracia y escuela”, en Reyes Torres, Francisco (comp.), *Democracia y conflicto*, Bogotá, OEA, Instituto

- para el Desarrollo de la Democracia Luis Carlos Galán, Ministerio de Educación Nacional, 1994.
- Hargreaves, Andy, *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*, Madrid, Morata, 1996.
- Marín Zamora, Carlos, "Toma de decisiones y liderazgo", en *Revista Acta Académica*, núm. 22, Universidad Autónoma de Centro América, mayo de 1998.
- MECE, *Manual de proyectos de mejoramiento educativo*, Santiago, Ministerio de Educación, Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación, 1997.
- Mercado, Ruth, "Procesos de negociación local para la operación de las escuelas", en *La escuela cotidiana*, Rockwell, Elsie (coord.), México, FCE, 1996.
- Pastrana Flores, Leonor Eloina, *Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*, Tesis DIE 24, México, 1996.
- Pozner de Wemberg, Pilar, *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*, AIQUE, 1997.
- Rey, R. y J. M. Santamaría, *El proyecto educativo de centro. De la teoría a la acción educativa*, Madrid, Escuela Española, 1992.
- Rockwell, Elsie y Justa Ezpeleta, *La escuela, relato de un proceso de construcción inconcluso*, México, Departamento de Investigaciones Educativas del CINVESTAV, 1995.
- Sammons, Pam, Hillman, Josh y Peter Mortimore, *Características clave de las escuelas efectivas*, México, SEP, Biblioteca para la Actualización del Maestro, series Cuadernos, 1998.
- Sandoval, Etelvina, *Los maestros y su sindicato: relaciones y procesos cotidianos*, Tesis DIE, México, Departamento de Investigaciones Educativas del CINVESTAV, 1984.
- Schmelkes, Sylvia, *El proyecto escolar*, Guanajuato, Secretaría de Educación de Guanajuato, Documentos II, 1995.
- _____, *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, Toluca, SEP, Biblioteca para la Actualización del Maestro, 1995.

- _____, *Investigación educativa y gestión escolar. ¿Un binomio ejemplar?*, Puebla, Conferencia presentada en el Congreso Regional de Investigación Educativa, 1997.
- _____, *La calidad de la educación primaria. Un estudio de caso*, México, SEP, Biblioteca del Normalista, 1997.
- SEP, *Artículo 3º constitucional y Ley General de Educación*, México, SEP, 1993.
- _____, *Ley General de Educación*, México, Diario Oficial de la Federación, 13 de julio de 1993.
- _____, *Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria*, México, SEP, 1987.
- _____, *Reglamento Interior de la Secretaría de Educación*, Monterrey, Gobierno del Estado de Nuevo León, Periódico Oficial, 1996.
- Soto, Viola, "Formación y perfeccionamiento docente", en *Cómo aprende y cómo enseña el docente*, Santiago, Programa Interdisciplinario de Investigaciones Educativas, 1992.
- UNESCO-OREALC, *Modelo de gestión GESEDUCA*, Santiago, Oficina Regional de Educación para América Latina, 1994.

EDUCAR PARA LA DEMOCRACIA
Elementos para una dirección democrática
se terminó de imprimir en la Ciudad de México
durante el mes de diciembre de 2004.
La edición consta de 3,500 ejemplares
y estuvo al cuidado de la



DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CAPACITACIÓN ELECTORAL
Y EDUCACIÓN CÍVICA

INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL