



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 21 del mes de OCTUBRE del 2008 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

“VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTIVOS”

Presentada por el alumno:

WINFIELD

Apellido paterno

REYES

Apellido materno

ANA MARÍA

Nombre(s)

Con registro:

B	0	6	1	9	1	7
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

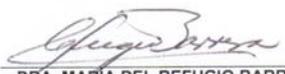
LA COMISIÓN REVISORA

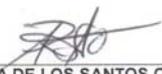
Director de tesis


DR. CARLOS TOPETE BARRERA


DR. ISAIÁS ÁLVAREZ GARCÍA


DR. FRANCISCO JAVIER CHÁVEZ MACIEL


DRA. MARÍA DEL REFUGIO BARRERA PÉREZ


DRA. REBECA DE LOS SANTOS QUINTANILLA

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO


DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO



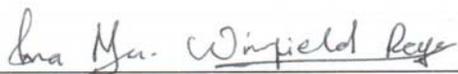


INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 3 del mes de noviembre del año 2008, la que suscribe Ana María Winfield Reyes alumna del Programa de Maestría en Ciencias con especialidad en Administración y Desarrollo de la Educación, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Carlos Topete Barrera y cede los derechos del trabajo intitulado "Valores y ética profesional de la gestión educativa en los directivos", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: awinrey@yahoo.com.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Ana María Winfield Reyes

Agradecimientos

A mis padres, Fernando Ricardo Winfield Capitaine y Ana María Reyes Escobar, por todo el amor, la fe y el apoyo depositados en mí. A mis queridos hermanos Fernando y Martín.

A Arturo Rodríguez Ramos por su entrega y apoyo.

A mi tutor de tesis, el Dr. Carlos Topete Barrera por su invaluable ayuda y consejo.

Con especial gratitud al Dr. Isaías Álvarez García por su generosidad al brindarme su tiempo y experiencia.

Con cariño a mis maestros, amigos y compañeros de MADE, especialmente a la Dra. María del Refugio Barrera Pérez y al Dr. Francisco Javier Chávez Maciel por acompañarme este tiempo en el trayecto de la maestría; a Eduardo Bustos Farías por su gran ayuda técnica.

Resumen

La investigación educativa ha encontrado que existe una alta relación entre la gestión eficaz y el liderazgo del directivo. Una organización persiste a lo largo del tiempo debido al esquema de principios éticos en el desarrollo de su gestión y liderazgo. El liderazgo no sólo comprende competencias técnicas y políticas sino también éticas.

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar los factores de formación ética del directivo de las organizaciones educativas a partir de las prácticas y los tipos de valores que promueven en la resolución de dilemas o conflictos morales en el ejercicio ético de su gestión directiva.

Para ello se realiza un abordaje desde el análisis de los desafíos en los actos cruciales de la toma de decisiones de los directivos y cómo estas situaciones de índole moral afectan la calidad del trabajo de los mismos.

El estudio utiliza la metodología de enfoque cualitativo, que incluye el estudio de casos, la entrevista a expertos, ex directivos y directivos en funciones, así como el análisis e interpretación de los factores éticos que intervienen en la resolución de los conflictos morales.

Se hace una selección de las categorías de análisis a partir de las transcripciones de entrevistas y una identificación de los esquemas de valores que muestran los directivos en la resolución de dilemas o conflictos morales que se reflejan en los resultados educativos.

Todo directivo requiere no sólo de saberes y prácticas especializadas referentes a la gestión, sino también de un apartado ético; es decir, el directivo necesita tener en claro

la ética de la gestión que son las reglas del juego en la rendición de cuentas que haga de su quehacer como directivo.

Si bien las habilidades de la gestión implican el lograr acuerdos y consensos sobre lo que se quiere mediante la negociación en los conflictos con los cuerpos colegiados, todo directivo debe promover una cultura de valores en su organización educativa.

Los principales ejes que se analizan acerca de la ética de la gestión son los dilemas morales, aspectos cruciales o incidentes críticos enfrentados; las experiencias significativas del quehacer directivo relacionadas con situaciones morales, los valores promovidos en el enfrentamiento a conflictos y resultados obtenidos para la institución educativa, el ejercicio de la autoridad y del poder, así como las estrategias de relevancia para la futura formación y desempeño en la ética de la gestión.

Algunas de las problemáticas de índole moral a las que se enfrenta en el directivo halladas en esta investigación son la noción individualista del trabajo académico, el enfrentamiento con circunstancias de irregularidad, el preponderar la parte burocrática en vez de la pedagógica, las dificultades propias para enlazar los valores en la resolución de los dilemas morales que enfrenta, la interpretación que hace de la normatividad, así como dilemas referentes a la conciliación de intereses y lealtades de los actores de la Institución Educativa.

Es de notar también las carencias encontradas en la formación ética en gestión que comienzan por un desconocimiento sobre los intereses y motivaciones que le llevan a la función de modo que hay desafíos imperantes como son los programas de formación del directivo que desarrollen sus convicciones morales, de responsabilidad y corresponsabilidad y que le permitan dar respuesta a los dilemas morales a los que se enfrenta.

De ahí que el presente estudio busque sistematizar y analizar las experiencias relacionadas con la formación y promoción de valores de directivos en educación. Con ello se busca lograr la promoción del sentido ético profesional del directivo, así como proponer estrategias de formación que fomenten la ética de la gestión especialmente de los directivos de la educación básica, ya que las experiencias recopiladas a partir de los actores entrevistados nos marcan un rumbo en este ámbito.

Abstract

The educational research has found that there is a strong relationship between effective management and manager leadership. An organization persists over time due to the outlined ethical principles applied to its management and leadership. Leadership does not only encompass technical and political but also ethical skills.

This work aims to analyze the main factors of ethical training for senior educational organizations, considering practices and values that are promoted during the resolution of either moral dilemmas or conflicts, while exercising their ethical management policy.

In this regard, it should be made such an approach by taking into consideration an analysis of the underlying challenges relative to the crucial management decision-making acts, and how these moral issues affect the work done by principals.

The methodology followed was from a qualitative approach, which includes case studies, interviews with experts, former executives and directors in current office practice, as well as an analysis and interpretation of the ethical factors involved in the resolution of moral conflicts.

It is also presented a selection of categories of analysis, derived from the transcripts of interviews and from the identification of patterns of values that show how managers by resolving conflicts or moral dilemmas are reflected in educational outcomes.

Every manager is in need not only of specialized knowledge and practices concerning management, but also of an ethical perspective, meaning that he or she needs to be clear about the ethics of management which is grouped in ground rules of job accountability.

While the skills of management involve reaching agreements and consensus on what the members of a group can achieve, all managers must promote a culture of values in their educational organizations.

The main axes that are discussed with regard to the ethics of management are: moral dilemmas, crucial issues or critical incidents to be faced, experiences of managerial work-related situations, moral values promoted in dealing with conflicts and results for the educational institution, exercise of authority and power, as well as relevant strategies for future training and performance on the ethics of management.

Some of the moral issues faced by managers found in this research are relevant to the individualistic notion of academic work, dealing with circumstances of irregularity, the preponderance of bureaucracy instead of teaching, and their own difficulties to link values in the resolution of the moral dilemmas they face, which makes the interpretation of the regulations and dilemmas concerning the reconciliation of interests and loyalties of the actors in every Educational Institution.

It was also noted the gaps in ethics training in management, starting with an ignorance about the interests and motivations that led principals to the position, so there are prevailing challenges such as training programs for managers to develop their moral convictions, accountability and responsibility and to enable them to respond to the moral dilemmas faced.

Hence, this study seeks to systematize and analyze the experiences related to training and promotion of values of leadership in education, seeking to achieve the promotion of ethical professional managers, as well as possible training strategies that foster the ethics of management and principals in particular, leaders of basic education, as the experiences collected from those interviewed set a direction in this area.

ÍNDICE

Agradecimientos	iv
Resumen	v
Abstract	viii
Índice de cuadros y figuras.....	xv
Glosario	xvii
Siglas y abreviaturas utilizadas	xxiv
INTRODUCCIÓN.....	xxv
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LOS VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTIVOS	1
1.1 Surgimiento del interés personal por el estudio de la gestión ética en los directivos	1
1.2 Tema de la investigación	3
1.3 Proceso de construcción de preguntas de investigación y de indicadores a observar: de la metodología inicial a la finalmente empleada.....	4
1.4 Planteamiento del problema	5
1.5 Justificación	6
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA EL ESTUDIO DE LA ÉTICA DE LA GESTIÓN Y LA FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.....	8
2.1 Situaciones críticas de índole moral y gestión directiva	8
2.2 Trascendencia del tema de investigación	10
2.3 Contexto y antecedentes del problema relacionados con los valores, la formación y la ética profesional de los directivos.....	10
2.4 Los valores.....	11
2.5 Componentes valorales en la educación	11
2.6 Antecedentes en investigación educativa sobre valores: un horizonte incipiente	13
2.7 Promoción de valores en la organización educativa	16
2.8 Principios de la ética profesional.....	17

2.9 Competencias profesionales para la calidad educativa	18
2.10 Algunas corrientes teóricas sobre formación en valores.....	21
2.10.1 Romanticismo.....	21
2.10.2 Transmisión cultural	21
2.10.3 Progresivismo.....	21
2.11 Tres teorías acerca del desarrollo moral.....	24
2.11.1 Teoría de Piaget: los estadios morales	24
2.11.2 Teoría de Selman: asumir el papel.....	25
2.11.3 Teoría de Kohlberg: razonamiento moral	26
2.12 Teorías sobre formación de profesionales y directivos	28
2.12.1 Formación de directivos: Cameron y Whetten.....	28
2.12.2 Los valores en la administración: la teoría de Paul T. Begley	29
2.12.3 Los valores en la organización educativa desde la dimensión sociomoral del directivo	29
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DEL ENFOQUE CUALITATIVO	40
3.1 Proceso para desarrollar el estudio	40
3.2 Tipo de estudio	40
3.3 Pregunta principal de investigación	41
3.4 Preguntas secundarias	41
3.5 Objetivo principal de la investigación	41
3.6 Objetivos secundarios.....	41
3.7 Dimensiones de la investigación.....	42
3.8 Fases de la investigación.....	43
3.9 Instrumentos	45
3.10 Sujetos de estudio.....	46
CAPÍTULO 4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	48
4.1 Resultados de las entrevistas a ex directivos	48
4.1.1 Ex directivo con nueve años de gestión	48
4.1.2 Ex directivo con nueve años de gestión	49

4.1.3 Ex directivo con catorce años de gestión	51
4.1.4 Ex directivo con quince años de gestión	52
4.2 Resultados de las entrevistas a profundidad realizadas a expertos en gestión ...	56
4.2.1 Experto: Dr. Isaías Álvarez García	57
4.2.2 Experto: Dra. Cecilia Fierro	59
4.2.3 Experto: Mtra. Elizabeth Iturbe Escalona	61
4.2.4 Experto: Dr. Charles L. Slater.....	63
4.2.5 Experto: Dr. Bonifacio Barba Casillas.....	65
4.2.6 Experto: Dra. Lucía Garay.....	67
4.3 Narrativas de problemáticas éticas de los directivos en ejercicio de sus funciones en las organizaciones educativas	69
4.3.1 Entre la lealtad política y la lealtad académica.....	69
4.3.2 Proteccionismo y corrupción	70
4.3.3 Entre seguir la misión institucional o permitir los intereses personales.....	71
4.3.4 Autoritarismo de supervisores a directivos en referencia al proyecto escolar	71
4.3.5 Autoritarismo de supervisores a directivos: rigidez en la norma y prepotencia en el trato	72
4.3.6 Autoritarismo de supervisores a directivos: imposición de acciones.....	72
4.3.7 Maltrato de docentes hacia alumnos.....	72
4.3.8 Ausentismo.....	73
4.3.9 Conciliación de exigencias de la organización educativa y de los sujetos	73
4.3.10. Manejo de documentos oficiales	74
4.3.11 Manejo de niños con necesidades educativas especiales: organización, preparación y resultados de los maestros.....	74
4.3.12 Distribución de los recursos económicos	75
4.3.13 Abordaje de situaciones de desempeño docente a corregir.....	75
4.3.14 Desafío entre el poder de función y el poder de autoridad.....	75
4.3.15 Manejo de personal conflictivo	76
4.3.16 Conciliación de intereses de los distintos actores de la organización educativa en torno a la misión por medio de la negociación	76

4.3.17 Conciliación de exigencias de la organización escolar y de los docentes ...	77
4.3.18 Aplicación de la norma tomando en consideración los órganos colegiados	77
4.3.19 Colaboración de padres en asignación de recursos.....	78
4.3.20 Colaboración de padres de familia: entre el poder de función y el poder de autoridad	78
4.3.21 Colaboración de padres de familia en propuestas.....	79
4.3.22 Falta de continuidad en la organización educativa.....	79
4.3.23 Falta de reconocimiento a la labor directiva	80
CAPÍTULO 5. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	82
5.1 Algunas consideraciones sobre las experiencias en gestión y liderazgo ético de los ex directivos	82
5.1.1 Selección del directivo y formación profesional.....	83
5.1.2 Dificultades en gestión	84
5.2 Principales hallazgos: desafíos éticos de la gestión directiva en la resolución de conflictos morales desde la opinión de los expertos	85
5.2.1 Principales dilemas morales identificados por los especialistas.....	86
5.2.3 Elementos para enfrentar dilemas.....	86
5.2.4 Experiencias significativas positivas y negativas para la gestión ética.....	88
5.2.5 Valores necesarios para una gestión ética.....	89
5.2.6 Recomendaciones de estrategias en la formación ética de los directivos de organizaciones educativas	92
5.3 Dilemas morales enfrentados por los directivos de organizaciones educativas... 95	
5.3.1 Dilemas morales relacionados con el corporativismo y la gestión ética de los directivos	95
5.3.2 Dilemas morales en la gestión ética de los directivos relacionados con supervisores	96
5.3.3 Dilemas morales en la gestión ética de los directivos relacionados con conflictos entre directores, docentes y alumnos.....	97
5.3.4 Dilemas morales en la gestión ética de los directivos relacionados con otros actores de la organización educativa	98

5.3.5 Otras problemáticas en la gestión ética de los directivos	100
5.4 Incidentes críticos más comunes en el ejercicio de la gestión. Aspectos cruciales de los dilemas morales.....	100
CONCLUSIONES.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	111
CIBERGRAFÍA	115
ANEXO 1. GUIONES DE ENTREVISTA	117
ANEXO 2. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS A EX DIRECTIVOS CON EXPERIENCIA DE 9 A 15 AÑOS DE GESTIÓN.....	120
ANEXO 3. CUADRO COMPARATIVO DE LAS ENTREVISTAS A EX DIRECTIVOS.	128
ANEXO 4. TRANSCRIPCIÓN DE SEIS ENTREVISTAS REALIZADAS A EXPERTOS	129
ANEXO 5. CLAVES DE ENTREVISTAS	200

Índice de cuadros y figuras

Cuadros

Cuadro 1. Saberes estructurales y disposicionales	20
Cuadro 2. Educación y formación de valores desde tres perspectivas teóricas...	23
Cuadro 3. Estadios del desempeño de un rol según Selman.....	25
Cuadro 4. Los seis estadios del razonamiento moral de Kohlberg	27
Cuadro 5. Factores del ambiente desfavorables a la autoformación y la autonomía moral.....	34
Cuadro 6. Factores que afectan la gestión ética de los directivos	54
Cuadro 7. Dilemas más frecuentes y valores necesarios	55
Cuadro 8. Principales dilemas morales identificados por los especialistas.....	87
Cuadro 9. Criterios de decisión en la gestión ética.....	88
Cuadro 10. Elementos para enfrentar dilemas durante la toma de decisiones en el directivo.....	90
Cuadro 11. Experiencias significativas positivas y negativas para la formación ética	91
Cuadro 12. Valores necesarios para una gestión ética.....	92
Cuadro 13. Estrategias de formación ética de directivos de organizaciones educativas	94
Cuadro 14. Incidentes críticos relacionados con el corporativismo y la gestión ética de los directivos	96
Cuadro 15. Incidentes críticos en la gestión ética de los directivos relacionados con el Supervisor	97
Cuadro 16. Incidentes críticos en la gestión ética de los directivos relacionados con conflictos entre directores, docentes y alumnos.....	99
Cuadro 17. Incidentes críticos en la gestión ética de los directivos relacionados con otros actores de la organización educativa.....	99

Cuadro18. Otras problemáticas en la gestión ética de los directivos	100
--	------------

Figuras

Figura 1. Los componentes valorales en la educación.....	12
Figura 2. Principios de la ética profesional.....	19
Figura 3. Habilidades necesarias en la gestión	29
Figura 4. Teoría de la administración educativa de Paul T. Begley	30
Figura 5. Aspectos estructurales que afectan la formación ética del directivo.....	35
Figura 6. Elementos de la ética de la gestión del directivo escolar	43

Glosario

Autonomía.

Considera que las personas lleguen a ser capaces de tomar sus propias decisiones, seleccionando la mejor acción a seguir como aquella que concierne a todos.

Autoritarismo.

Modalidad del ejercicio de la autoridad en las relaciones sociales, por parte de alguno o algunos de sus miembros, en la cual se extreman la ausencia de consenso, la irracionalidad y la falta de fundamentos en las decisiones, originando un orden social opresivo y carente de libertad para otra parte de los miembros del grupo social.

Centralismo.

Las decisiones se basan en un cuerpo administrativo o en una persona.

Clínica del vínculo.

Metodología que trabaja principalmente con directivos de instituciones educativas donde se analiza el tipo de vínculo que estas personas entablan ya sea con el conocimiento, con la tarea directiva, con las personas o con la ley, las normas y la institución.

Conciencia de clase.

Concepto socialista, desarrollado principalmente por el marxismo, que define la capacidad de los individuos que conforman una clase social de ser consciente de las relaciones sociales antagónicas y de actuar de acuerdo a ellas para beneficio de sus intereses.

Compromiso.

Acuerdo en el cual las partes asumen ciertas obligaciones, en lo que podría interpretarse como un contrato no escrito.

Conflicto moral.

Se origina en el sujeto cuando experimenta dificultad para definir cómo debe conducirse ante una determinada situación en la que entran en oposición intereses, valores o puntos de vista que conducen a modos de actuación diversos y ante los cuales es necesario tomar una decisión con vistas a salvaguardar aquello que considere de mayor importancia.

Congruencia.

Valor de coherencia, veracidad, certidumbre, sinceridad y unión de criterios respecto a lo que se piensa, se dice y se hace.

Corporativismo.

Se caracteriza por la rígida intervención del Estado conformado por los representantes de los gremios en las relaciones productivas. Los representantes de los gremios son quienes asumen la actividad política en la sociedad y dictan las leyes específicas que atañen a cada sector.

Corrupción.

Es el mal uso público y gubernamental del poder para conseguir una ventaja ilegítima, generalmente secreta y privada. Su término opuesto es transparencia.

Credibilidad.

Se compone de la capacidad de generar confianza y del grado de conocimiento donde ambas poseen componentes objetivos y subjetivos.

Dilemas morales.

La índole de la situación conflictiva interpela la propia decisión y actuación del individuo, tiene implicaciones morales y puede manifestarse como disyuntiva.

Equidad.

Atención diferenciada en función de quien se presenta más vulnerable para recibir la mayor posibilidad de compensar tales diferencias y llegar a los mismos logros que quienes tienen otros puntos de partida.

Estadio de desarrollo.

Etapas física, mental y emocional que atraviesa el ser humano a medida que crece y madura; cada estadio tiene un periodo inicial y otro de culminación y características peculiares en competencias y habilidades.

Ética.

Se reserva este término para la intencionalidad de una vida realizada con un anhelo de verdad, amor al pensamiento libre y a la libertad de acción lo cual permite vivir la vida de manera más auténtica y comprometida.

Ética de la gestión.

Condiciones en las que entra en juego la promoción de una cultura de valores en la institución por parte del directivo y que debe considerar al rendir cuentas de su función.

Formación profesional del directivo.

Conjunto de elementos que incluye saberes, tecnologías, prácticas especializadas y un apartado ético que implica el uso responsable del conocimiento y el desarrollo de un esquema autónomo para tomar decisiones sobre el desarrollo de la organización educativa.

Gestión.

Proceso que coordina la estructura formal e informal de una institución a fin de optimizar los recursos de los actores inmersos en la organización para el mejoramiento de las prácticas educativas y el logro de los propósitos de la comunidad escolar.

Heteronomía.

En el campo intelectual significa seguir los puntos de vista de otras personas en forma acrítica, creer en lo que se dice aunque esto no sea lógico.

Honestidad.

Es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia, sinceridad y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. En su sentido más evidente la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación del sujeto con los demás y del sujeto consigo mismo.

Incidentes críticos de índole moral.

Situaciones donde el directivo ve interpelada su decisión, su conocimiento y su actuación y en donde tiene que poner en práctica su criterio ético.

Justicia.

Es la concepción que cada época y civilización tienen acerca del bien común. Es un valor determinado por la sociedad. Nació de la necesidad de mantener la armonía entre sus integrantes. Es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos e instituciones.

Liderazgo.

Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa,

gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal o institucional.

Libertad.

Designa la facultad del ser humano que le permite decidir llevar a cabo o no una determinada acción según su inteligencia o voluntad. Es aquella facultad que permite a otras facultades actuar y que está regida por la justicia.

Método de casos.

Se basa en el análisis de las características, elementos y dinámica de la situación real o simulada; permite asimilar conocimientos teóricos y desarrollar habilidades prácticas de reflexión y estudio.

Moral.

Articulación de normas socializadas caracterizadas por la pretensión de universalidad, por un efecto de restricción, por su carácter gregario que sólo exige cumplimiento; hay diferentes morales que varían a través del tiempo y del espacio.

Moralidad.

Relación individual con el aspecto normativo de una sociedad. Capacidad de dar respuestas conscientes y responsables a los acontecimientos; respuestas que en el orden personal sean honestas y consistentes con la dignidad específica de la persona humana, y en lo social respeten el derecho del otro y expresen la solidaridad con un destino común.

Nepotismo.

Preferencia que algunos gobernantes o funcionarios públicos tienen para dar gracias o empleos públicos a familiares

Patrimonialismo.

Es la enajenación de los bienes públicos por parte de los que ejercen el poder.

Proyecto escolar.

Es un instrumento operativo que se pone a disposición de los directores y docentes de una escuela, de común acuerdo y con la participación de la comunidad a la que sirven, para la planeación de la misma.

Programa de Escuelas de Calidad.

También denominado PEC, es una iniciativa voluntaria del gobierno federal que promueve la mejora en el aprendizaje, en la práctica docente, en la participación social y en la rendición de cuentas

Responsabilidad.

Valor universal que implica la habilidad para responder por las propias acciones.

Respeto.

Es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor.

Sindicalismo.

Busca la negociación laboral patronal directa y rechaza realizarla a través del gobierno , así como organizar la sociedad a través de asociaciones laborales que en ocasiones tienen tintes de anarquía.

Tolerancia.

Grado de aceptación frente a un elemento contrario a una regla moral, civil o física. Capacidad de un individuo de aceptar una cosa con la que no está de acuerdo. Actitud de un individuo frente a lo que es diferente de sus valores.

Valores.

Formas habituales de pensar, amar, sentir y comportarse, elaboraciones del hombre que sustentan y dan sentido a su vida, todo aquello que favorece la plena realización del hombre como persona, fundamento de la acción y finalidad educativas.

Siglas y abreviaturas utilizadas

DIE	Departamento de Investigación Educativa.
ESCA	Escuela Superior de Comercio y Administración.
IFIE	Instituto de Fomento e Investigación Educativa, Asociación Civil.
MADE	Maestría en Ciencias en Administración y Desarrollo de la Educación.
PEC	Programa Educativo de Calidad.
REDEI	Red de Estudios Institucionales, que integra más de 10 universidades de Argentina, España y México.
SEE	Sindicato Estatal de la Educación.
SEP	Secretaría de Educación Pública.
SEPI	Sección de Estudios de Posgrado e Investigación.
SNTE	Sindicato Nacional de Trabajadores del Estado.
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana.
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México.
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
UPN	Universidad Pedagógica Nacional.

INTRODUCCIÓN

El objetivo general de la presente investigación que se titula “Valores y ética profesional de la gestión educativa en los directivos” es el de analizar los factores de formación ética del directivo de las organizaciones educativas a partir de las prácticas y los tipos de valores que promueven en la resolución de dilemas o conflictos morales en el ejercicio ético de su gestión educativa.

El interés por investigar esta temática surge a partir de los informes que da la investigación educativa sobre la calidad de la educación, la cual revela que la ética de la gestión es importante para que la organización educativa lleve a fin su misión institucional. Así mismo se ha planteado ya la necesidad de que el profesional, y específicamente el directivo, tenga una formación que desarrolle no sólo las competencias técnicas, pedagógicas y de gestión, sino también las necesarias en la ética de la gestión.

Este estudio se desarrolla a través de una metodología cualitativa del tipo exploratorio que versa principalmente en tres fases: trabajo de gabinete, trabajo de campo y análisis, procesamiento e interpretación de los datos. La fase de trabajo de campo, a su vez, se divide en tres momentos que corresponden a la entrevista de actores clave como son ex directivos, expertos en gestión y liderazgo y finalmente, directivos en ejercicio de sus funciones.

Al indagar los dilemas morales a los que se enfrenta el directivo durante su gestión y en los cuales promueve ciertos valores, se revelan algunas situaciones de índole moral sobre lealtades a diversos actores de la organización educativa, sobre la elección de colaboradores y asignación de premios y recompensas, sobre las normas, o sobre la estimulación o freno de la creatividad e innovación, por mencionar algunas, de tal modo

que el directivo se enfrenta a situaciones de cualquier tipo antes que las pedagógicas o las relacionadas con la misión institucional. Esto se ahondará más en los capítulos cuatro y cinco.

A continuación se presenta la estructura del trabajo, el cual consta de cinco capítulos. En el primero ellos, “Origen y antecedentes del proyecto”, se hace una revisión de los motivos personales que llevaron al estudio de la gestión ética en los directivos, así como el contexto de la línea de investigación en que se inscribe, indicándose la metodología inicialmente propuesta así como el planteamiento del problema y la justificación donde se especifica la importancia del tema para la organización educativa.

En el capítulo dos, “Marco teórico referencial para el estudio de la gestión ética y la formación de los directivos de organizaciones educativas”, se abordan los principales elementos del problema de investigación y su relación con otras situaciones del entorno, que en síntesis se refieren al problema de la calidad de la educación y la falta de ética y transparencia en la toma de decisiones del directivo.

Así mismo se realiza una revisión del contexto y antecedentes del problema relacionados con los valores, la formación y la ética profesional de los directivos; indagando qué son los valores, cómo se presentan y promueven en la educación, los estudios previos en investigación educativa, así como algunos principios de la ética y las competencias profesionales necesarias para la calidad educativa. Se revisan también algunas perspectivas teóricas sobre formación en valores y sobre el desarrollo moral, para finalmente realizar el abordaje de la formación ética de los directivos y su profesionalización.

En el capítulo tres, “Metodología: un estudio exploratorio de carácter cualitativo”, se refiere el proceso seguido para desarrollar la investigación, la cual se basó especialmente en el análisis de experiencias, incidentes críticos o dilemas morales a los que se enfrentan los directivos durante su gestión. Se realiza una definición de

preguntas y objetivos tanto principales como secundarios, las dimensiones o indicadores sobre los que se da la investigación tales como las experiencias significativas de gestión, los dilemas o conflictos de índole moral, los valores promovidos en la resolución de los dilemas, el ejercicio de la autoridad y el poder y finalmente, la formación ética del directivo; también se describen los instrumentos elaborados y las características de los sujetos que se seleccionaron como muestra, así como una explicación de cada fase de la investigación.

En el capítulo cuatro, “Procesamiento y análisis de la información”, se presentan los productos que se obtuvieron al realizar la transcripción de entrevistas a ex directivos, expertos y directivos, al utilizar la metodología de estudios de caso junto con el análisis cualitativo para comprender los factores éticos que intervienen en la resolución de los conflictos morales. Aquí mismo se incluyen las transcripciones de las narrativas de los directivos en funciones ordenadas según el dilema moral referido.

De la información obtenida a partir de las entrevistas a ex directivos, expertos en gestión y directivos y el entrecruce de la misma, se genera en el capítulo cinco una tipología de conflictos a los que se enfrenta el directivo y se dan una serie de recomendaciones importantes respecto a la formación del directivo, específicamente en cuanto a su formación ética.

A continuación se tienen las conclusiones y recomendaciones para la gestión y formación ética de los directivos de organizaciones educativas, así como la bibliografía y la cibergrafía.

Finalmente los anexos son cinco y en ellos se incluyen los guiones de entrevista realizados, la transcripción de las entrevistas a ex directivos, un cuadro comparativo de la información obtenida de estas últimas entrevistas, la transcripción de las entrevistas a expertos y un cuadro que describe las claves de cada una.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LOS VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL DE LA
GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTIVOS

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LOS VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTIVOS

En este capítulo se hace una revisión de los motivos personales que llevaron al estudio de la gestión ética en los directivos así como el contexto de la línea de investigación en que se inscribe dentro del programa de la Maestría en Ciencias en Administración y Desarrollo de la Educación (MADE) del Instituto Politécnico Nacional (IPN). Se indica el tema de investigación, el proceso de construcción de preguntas de investigación e indicadores a observar, es decir, de la metodología inicialmente propuesta hasta la que se utilizó finalmente, así como el planteamiento del problema y la justificación donde se sostiene la importancia de este tema para los beneficios de toda organización educativa que contribuyen al desarrollo de un país.

1.1 Surgimiento del interés personal por el estudio de la gestión ética en los directivos

Investigar acerca de la gestión ética de los directivos en instituciones educativas proviene de la noción de que una educación equitativa, de calidad y que lleve en su núcleo los valores que dignifican al hombre, es la clave de un desarrollo sustentable no sólo de los individuos sino de naciones enteras.

Es incomprensible que un país rico en recursos como lo es México, presente rezagos tan importantes en materia social y de educación; aunque los esfuerzos por nivelarse respecto a la generalidad son grandes, desgraciadamente, resultan insuficientes.

Por supuesto que hay una diversidad de factores que determinan e inciden en tal rezago y aunque ninguno de ellos es determinante por sí solo, el foco del interés de esta investigación se dirige hacia la parte ética del desempeño profesional del directivo.

La exclusión en nuestras sociedades de los más desfavorecidos, la intolerancia a lo diferente, las prácticas corruptas, el abuso y mal uso de la autoridad, la desigualdad e inequidad, la falta de participación social que deriva en problemáticas sociales más complejas, son situaciones que se producen y reproducen desde las estructuras generales hasta las particulares; la educación puede ser reproductora de tales circunstancias o puede dirigirse a ser la célula emancipadora que germine la conciencia en los individuos a fin de que se involucren de manera responsable en la solución de las demandas de su realidad comunitaria.

Indudablemente, el nivel de desarrollo de la moralidad que alcanzan los sujetos en una sociedad influirá en la moral social, facilitando u obstaculizando la construcción de relaciones sociales basadas en la libertad, en el respeto a la dignidad del ser humano, así como en la justicia (Carbajal y Fierro, 2005).

Como organización educativa, la misión de generar individuos responsables y comprometidos socialmente, no descansa en un solo actor (llámese este profesor, directivo, supervisor, padre de familia o alumno). Los valores que han de guiar a los individuos que formamos, siendo agentes de la educación, están de manera implícita en el acontecer cotidiano de la institución, se viven, se promueven y el directivo es elemento clave para favorecer una cultura organizacional impregnada de valores éticos. Un motivo para observar los valores que permean la práctica del directivo es cuando este se enfrenta a incidentes críticos de índole moral o dilemas en su quehacer cotidiano, donde ve interpelado su actuar y su decisión.

De ahí el interés de indagar la promoción de los valores desde la práctica del directivo en su gestión profesional ante la resolución de dilemas morales que se le presentan.

Este interés también es alentado por una de las líneas de investigación del programa de Maestría en Ciencias con especialidad en Administración y Desarrollo de la Educación (MADE) ofertado por el Instituto Politécnico Nacional (IPN) que en principio busca la formación de líderes en la educación; me refiero a la línea de investigación de Gestión y Liderazgo bajo la cual se suscribe el presente proyecto.

Cabe mencionar que en sus orígenes los responsables del programa MADE notaron que era necesario la formación de líderes que dirigieran y gestionaran la organización educativa para llevarla por buen camino, acorde con los objetivos planteados desde la misión institucional; llegaron entonces a la conclusión de que las temáticas de liderazgo y gestión ética beneficiaban enormemente la práctica del directivo, con lo cual este último podría promover y permear los valores dentro de su organización.

En otras palabras, la misión de MADE de formar directivos para lograr la eficiencia y la calidad en la educación no dependía absolutamente de procesos formales, sino en mucho dependía de la dirección y liderazgo cuyo un asunto medular, dentro del liderazgo, era la formación ética.

1.2 Tema de la investigación

Este es el de “Valores y ética profesional de la gestión educativa en los directivos”, donde el principal problema de análisis es la gestión ética del directivo que se infiere a partir de otros indicadores como son sus experiencias significativas de gestión, el ejercicio de la autoridad y el poder, los valores promovidos en su acontecer cotidiano y específicamente al resolver los dilemas morales que se le presentan durante su gestión, así como los elementos de formación ética y profesional con que cuenta.

1.3 Proceso de construcción de preguntas de investigación y de indicadores a observar: de la metodología inicial a la finalmente empleada

Al inicio surgen preguntas que dan un primer impulso a la presente investigación. Después estas mismas habrán de redefinirse para desembocar en la pregunta principal y las secundarias que se enuncian a manera de objetivos general y específicos. Debo aclarar que dentro de la metodología cualitativa escogida para el presente estudio las preguntas de investigación hacen las veces de definir el rumbo que pretende llevar la investigación.

Dada esta explicación de la construcción de la investigación en su etapa inicial, presento a continuación las preguntas que dan origen al interés por la temática de la gestión ética en el directivo:

¿Qué responsabilidades tiene el directivo con la organización educativa y con su sociedad? ¿Cuáles son los resultados y consecuencias de sus acciones? ¿Cuáles son los principios y valores necesarios en la práctica del directivo y cómo los promueve en su quehacer cotidiano? ¿Cuáles son las virtudes que guían al directivo en la resolución de dilemas morales?

De este modo, al inicio del proyecto se propone una metodología dirigida al trabajo con directivos del Estado de Veracruz que con el tiempo se va ajustando a las posibilidades y limitaciones y converge en un estudio exploratorio dentro de la metodología cualitativa orientado por la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los valores y ética profesional en los directivos durante su gestión educativa al resolver dilemas morales?

Misma que se deslinda en otras secundarias como son:

¿A cuáles dilemas morales se enfrentan los directivos durante la gestión educativa?
¿Cómo los resuelven? ¿Qué valores promueven en la resolución de los mismos? ¿Qué resultados obtienen? ¿Qué acciones son de relevancia para la formación y desempeño ético en la gestión educativa?

Así pues, como puede observarse, se renuncia a la idea del trabajo con directivos del Estado de Veracruz y se substituye por la de ex directivos de organizaciones educativas, expertos en gestión, liderazgo y formación profesional, así como directivos en funciones; todos ellos vierten sus experiencias sobre los rubros indagados. Cabe mencionar que los directivos y ex directivos entrevistados pertenecen al sector público de la educación básica mexicana, en tanto que los expertos han tenido contacto con actores de la dirección de organizaciones educativas.

A partir de la recopilación de experiencias de los actores arriba mencionados y del análisis e interpretación de resultados, se aprecian algunos desafíos éticos de la gestión directiva en la resolución de los conflictos morales.

1.4 Planteamiento del problema

La formación profesional incluye saberes, tecnologías, prácticas especializadas y un apartado ético que implica el uso responsable del conocimiento y el desarrollo de un esquema autónomo para tomar decisiones sobre el desarrollo de la organización educativa.

En la investigación educativa se ha hallado que existe una alta relación entre la gestión y dirección adecuada y la consecución de los objetivos de la institución. Del estilo de liderazgo depende la capacidad de gestión. El apartado ético atraviesa dicho estilo.

La eficiencia de la gestión escolar influye en la calidad de los procesos educativos; de ahí la importancia de una evaluación sobre el desempeño de los directivos que lleva forzosamente al análisis del ejercicio del poder formal e informal así como a prácticas incrementales y decrementales en los resultados de la organización.

1.5 Justificación

Los factores de la formación ética vistos desde el análisis de valores promovidos en la resolución de dilemas morales durante la gestión educativa aportan la comprensión del fenómeno de la ética de la gestión así como nuevas propuestas de selección y formación de los directivos; de ahí que este estudio explore y analice aquellos factores de la formación ética y su influencia en el desarrollo de la gestión educativa desde la promoción de los valores, pues se considera que un desempeño congruente con los principios éticos redundará en beneficios para la institución.

El indagar sobre el desempeño de los directivos mediante un análisis de los valores que promueven al enfrentarse a dilemas morales permitiría comprender sus prácticas y en un momento dado, generar propuestas de formación en gestión.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA EL ESTUDIO DE LA ÉTICA
DE LA GESTIÓN Y LA FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE
ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA EL ESTUDIO DE LA ÉTICA DE LA GESTIÓN Y LA FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

En este capítulo se plantean los principales elementos del problema de investigación y su relación con otras situaciones del entorno que en síntesis se refieren a la falta de ética y transparencia en la toma de decisiones del directivo y cómo esto afecta la calidad en la educación. En seguida se hace una revisión del contexto y antecedentes del problema relacionados con los valores, la formación y la ética profesional de los directivos, indagando qué son los valores, los componentes valorales en la educación, su promoción y repercusión en la calidad educativa, los antecedentes en investigación sobre valores, así como los principios de la ética profesional. También se examinan algunas construcciones teóricas sobre formación en valores y sobre el desarrollo moral, para finalmente realizar el abordaje de la formación ética de profesionales y directivos.

2.1 Situaciones críticas de índole moral y gestión directiva

La gestión directiva plantea un problema en cuanto a las situaciones críticas de índole moral que enfrenta el profesional en su quehacer cotidiano dentro de la organización educativa. En estas situaciones es que el directivo promueve, según sea el caso, valores o anti valores éticos. Los dilemas morales son el conducto por el cual el directivo promueve una cultura escolar.

Hay una fuerte relación entre la calidad ofertada por una institución educativa y la gestión del directivo. El rezago educativo en nuestro país nos hace pensar que algo no está funcionando de manera adecuada y al focalizar el análisis en la labor del directivo, surgen situaciones ambivalentes que dejan mucho que desear acerca del uso del poder tales como corrupción, nepotismo, autoritarismo, sindicalismo, entre otras, entendidos como virus que infectan la misión de la educación.

La problemática de la gestión del directivo se relaciona con otras de mayor alcance y es que la opresión se introyecta y reproduce a niveles micro y macro sociales, desembocando en una educación que lejos de ser integradora lleva en sí la exclusión, la desigualdad y la injusticia de tal modo que la gestión del directivo parece darse en un entorno en el cual la calidad educativa se ve afectada por la falta de ética y transparencia en la toma de decisiones.

Muchas de las dificultades que enfrenta el directivo tienen una fuente extrínseca, es decir, la problemática de la gestión puede relacionarse con otros actores (supervisores autoritarios, colaboradores incompetentes, un ambiente social y escolar difícil, padres poco colaborativos, etc.), con aspectos administrativos (es decir, si es más importante el papeleo o lograr la misión pedagógica institucional) o con la normatividad.

También presentes en la gestión del directivo de instituciones educativas son los elementos de carácter intrínseco y entre estos puede contarse la formación ética del directivo, la formación en competencias de gestión y los valores que promueve en su quehacer profesional.

Si bien el directivo se enfrenta continuamente a circunstancias de irregularidad (como el uso del tiempo, el trato de los docentes a los niños, la inasistencia e impuntualidad del personal, las nociones individualistas del trabajo académico y el desconocimiento de los otros, la búsqueda del trabajo colegiado, una política de apertura, la responsabilidad y corresponsabilidad, son sólo algunos de los indicios de un buen liderazgo en la gestión que dan esperanza de que la educación recupere su misión inicial de ser formadora de sujetos responsables con las demandas de su entorno.

2.2 Trascendencia del tema de investigación

Al indagar los elementos que conforman la ética de la gestión del directivo, las situaciones morales a las que se enfrenta en el ejercicio de sus funciones, cómo resuelve éstas y los valores que promueve en el desenlace de dichas situaciones, podremos enriquecer la comprensión de su gestión así como proponer algunas líneas de acción en cuanto a su selección y formación, lo cual redundará en beneficios de calidad educativa para las organizaciones educativas que exigen urgentemente el desarrollo de convicciones morales en sus dirigentes.

2.3 Contexto y antecedentes del problema relacionados con los valores, la formación y la ética profesional de los directivos

El conflicto moral se origina en el sujeto cuando experimenta dificultad para definir cómo debe conducirse ante una determinada situación en la que entran en oposición intereses, valores o puntos de vista que conducen a modos de actuación diversos y ante los cuales es necesario tomar una decisión con vistas a salvaguardar aquello que se considere de mayor importancia.

En la organización educativa, la misión da la jerarquía de valores esperados que tendrían que reflejarse en la gestión y liderazgo del directivo. Este liderazgo no es sólo un asunto técnico o político sino que contiene elementos éticos, de ahí el interés de indagar sobre estas temáticas.

2.4 Los valores

Los valores abarcan las esferas del conocimiento moral, sentimiento moral y acción moral, determinando las prácticas éticas de los directivos (Lickona en Foro Internacional de Valores, 1994).

Los valores constituyen una fuerza interior que define y caracteriza a las personas, que da identidad y aglutina a los grupos humanos. Los valores han orientado las grandes creaciones de la humanidad y las empresas heroicas de los pueblos, de los grupos humanos o de algunas personas en particular; afectan la dimensión más profunda de las personas, que está representada por su conciencia, por su sentido de responsabilidad moral, individual y social (Álvarez, 2008).

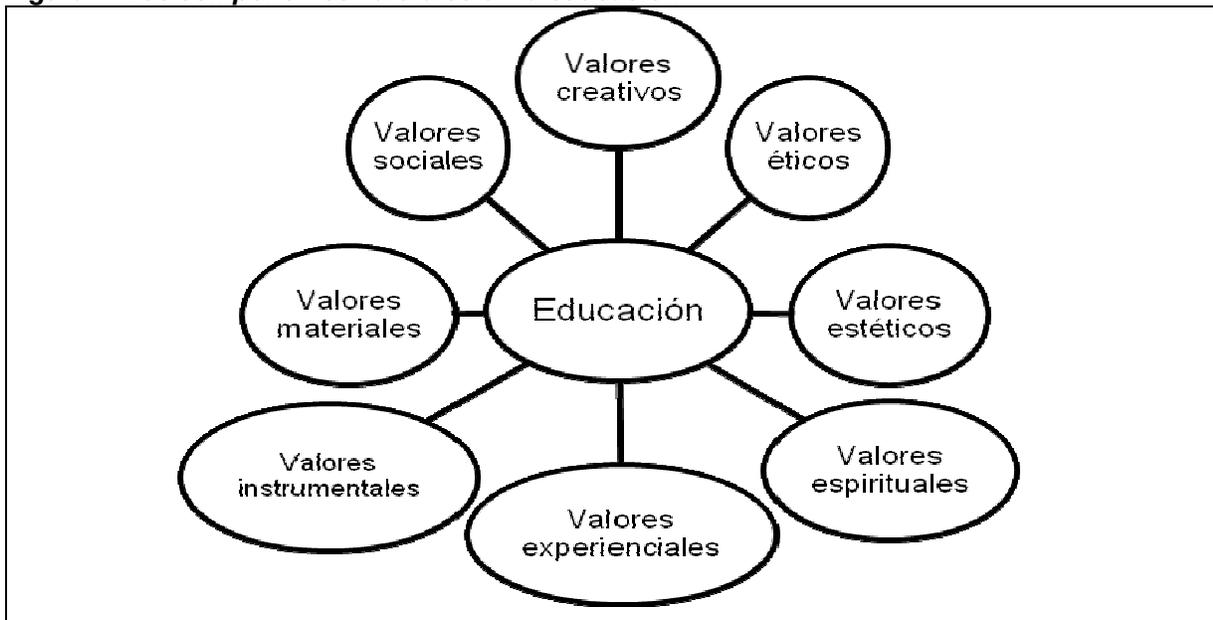
2.5 Componentes valorales en la educación

Manuel Figueroa (2007) destaca distintos tipos de valores inmersos en la educación, como se muestra en la figura 1; para fines de nuestra investigación nos centraremos en los valores éticos, aunque a continuación se refieren otros valores del conglomerado que también van a tener fuerte influencia en la organización educativa:

Valores creativos: promueven la conciencia de la realización, del aprendizaje, del desafío positivo, el ejercicio de la iniciativa, así como la resolución de problemas que permiten exaltar el valor de la relevancia de la educación.

Valores experienciales: estimulan la amistad, la confianza, la comunicación honesta y abierta, el poder recibir retroalimentación en forma constructiva, la gratitud, el aumento de la autoestima, y la identidad individual y de grupo.

Figura 1. Los componentes valorales en la educación



Fuente: Figueroa (2007) *Valores y educación: el desafío ciudadano en una sociedad globalizada*. 2do. Simposio Internacional de Educación y Valores efectuado en la ciudad de Durango.

Valores instrumentales: estimulan las actitudes positivas de renovación, optimismo, crecimiento, cambio y transformación constante que desafíe a la persona en su desarrollo.

Valores materiales: son aquellos que estimulan el potencial de salario, status, prestigio e influencia que contribuye a un mejor aprendizaje.

Valores espirituales: impregnan la ética de trabajo con los ideales de justicia, esperanza, amor, compasión; la búsqueda y reafirmación de la verdad y son de enorme importancia en la educación (Figueroa, 2007).

En la autonomía moral se involucran los valores con una construcción personal por parte del sujeto. De este modo, los valores pueden entenderse como las preferencias referidas a modos de comportamiento deseables basados en usos y costumbres o en genéricos universales, que el sujeto va construyendo a lo largo de su desarrollo, a partir

de la interacción social, y que se expresan, en última instancia, en sus decisiones y acciones (Carbajal y Fierro, 2005).

Los valores se expresan a través de los sistemas normativos vigentes en una sociedad y pueden partir de las exigencias de usos y costumbres de la misma, cambiando según el contexto (valores concretos) o bien trascender el tiempo y espacio de un grupo o momento histórico y ser equivalentes a principios éticos universales (valores abstractos o genéricos).

2.6 Antecedentes en investigación educativa sobre valores: un horizonte incipiente

A pesar de que aún hay pocas investigaciones sobre valores profesionales en México, es fácil observar que ha habido un incremento significativo, principalmente a partir de la década de los años noventa y con cierto auge en estos últimos años, si bien hace falta generar nuevos procesos de investigación y consolidar los existentes (Hirsch, 2005).

La preocupación por los valores en la educación mexicana se conjuga por vez primera en el Foro Internacional sobre Educación y Valores llevado a cabo con auspicio de la UNESCO en 1994 en la ciudad de México, donde convergen expertos y estudiosos del tema, si bien ya Justo Sierra hablaba de la “antigua y sana moral de nuestros padres”, Torres Quintero consideraba que “un hombre carente de moral representaba un peligro para los demás”, Enrique Pestalozzi, comentaba que “el hombre había logrado avances impresionantes en la ciencia y en la técnica; pero se encontraba rezagado en el orden moral” y José Vasconcelos, fundador de la Secretaría de Educación Pública (SEP), propuso “formar el alma de la nación” promoviendo la cultura, la lectura de los clásicos y de las bellas artes, fomentando la participación, la solidaridad social y la igualdad de oportunidades y consolidando el sentido de la nacionalidad, todo lo cual se reflejaba en la estructura y organización inicial de la SEP.

Los resultados de la investigación educativa sobre los valores de los mexicanos, referidos por Álvarez (2008), puntualizan lo siguiente:

Los grandes valores de los mexicanos son la familia, la Patria, la libertad, la igualdad y la religión, mayoritariamente católica.

Los mexicanos que trabajan se encuentran relativamente satisfechos con su trabajo, aunque su satisfacción no proviene principalmente de los salarios, que se han ido deteriorando progresivamente.

Por lo general, los mexicanos se consideran suficientemente felices, pero el origen de su felicidad se relaciona más bien con la armonía de la vida familiar y con los valores individuales, que con los valores sociales.

Se observó una profunda crisis de confianza en los demás, elemento fundamental para la vida y desarrollo de un pueblo que requiere consolidar la unión y la solidaridad. La gente mostró suficiente confianza en la escuela y en la Iglesia; pero los niveles de confianza disminuyeron significativamente al referirse a instituciones como las del orden legal, las fuerzas armadas, la prensa, los sindicatos, la policía y las grandes empresas privadas. Los niveles más bajos de confianza se relacionaron con los integrantes de la clase política, senadores, diputados, funcionarios públicos y burócratas.

Los niveles de interés por la participación social y política dejan mucho que desear, observándose escaso sentido de pertenencia a asociaciones y poco interés por la afiliación a un partido político.

Frente a la necesidad de realizar cambios profundos y transformaciones estructurales para el futuro de México, la gente mostró posiciones más bien moderadas, prefiriendo

las estrategias de cambio gradual sobre las de carácter revolucionario; aunque el sector de obreros y campesinos suele dar más énfasis a las segundas.

Los principios y criterios de conducta moral tienden a ser más bien conservadores, relativamente más estrictos para sí mismos y para la propia familia y más permisivos para los demás. Los padres tienden a ser más estrictos en el ejercicio de la autoridad con sus hijos; aunque más en el medio rural que en el urbano.

El éxito en el matrimonio se relaciona con la fidelidad, el mutuo aprecio y respeto, los hijos, la relación sexual armoniosa, la comprensión y la tolerancia; más que con los ingresos económicos de la familia, el medio social, las creencias religiosas, las condiciones materiales de la vivienda, las ideas políticas, las relaciones con la familia del cónyuge o los gustos e intereses compartidos.

Las empresas privadas suelen tener mayor preferencia relativa que las empresas públicas, sobre todo en el medio rural; lo que se debe quizás a la inadecuación y poca efectividad de los programas gubernamentales de desarrollo que predominan en este medio, quizás por el hecho de que son formulados desde la perspectiva de las burocracias centrales, sin suficiente participación de los sectores interesados o afectados.

En cuanto a las perspectivas sobre el futuro modo de vivir, la muestra de mexicanos consultados, le dan mayor importancia a la vida familiar, a llevar una forma más sencilla de vivir, al desarrollo del individuo y al desarrollo tecnológico, que al dinero, a los bienes materiales y a la importancia del trabajo en la vida.

De particular interés, por sus implicaciones sobre la orientación de la educación básica del futuro, resultan las cualidades que consideran deben desarrollarse en los niños; en las que los elementos más conservadores y pasivos tienden a predominar sobre los más dinámicos y activos (Álvarez, 2008).

Dentro de este contexto, se dan otros estudios sobre valores, de los cuales el más avanzado que se ha presentado en México con fuentes de campo corresponde a Latapí, quien en su obra “El debate sobre los valores en la escuela mexicana” entiende cinco acepciones del concepto de valor, a saber, como un juicio apreciativo, como una predisposición afectiva, como motivo de la acción, como una dinámica apetitiva asimilada en la personalidad o como una norma de conducta (Latapí, 2003).

2.7 Promoción de valores en la organización educativa

Si bien los más altos valores se encuentran impresos en diferentes obras y en el discurso oficial de las instituciones, su promoción es una cuestión de vivencia cotidiana más que de explicitación de los mismos.

Entre los valores a que hace referencia el Art. 3º de la Constitución destacan los siguientes: la educación integral, la dignidad de la persona, la libertad de creencias, la igualdad y la fraternidad de los hombres, la democracia como sistema de vida, el amor a la Patria, el nacionalismo, la justicia, la integridad de la familia y la solidaridad internacional. Hoy día, la misión de la educación mexicana busca la promoción de valores mediante la calidad en la educación con equidad, compromiso y participación social de todos los sectores involucrados y es que la educación debe contribuir a que el alumno se conozca a sí mismo y conozca a los demás, promoviendo tanto la confianza en su propio valor, como la confianza en los demás (Álvarez, 2008).

Educar con valores implica transmitir, en la acción pedagógica y la relación entre sujetos dentro de la escuela, modelos de relación inspirados en el respeto, la reciprocidad en derechos, la aceptación de la diferencia, la justicia y la meritocracia, entre otros. Implica trato justo entre maestros y alumnos, reglas de comportamiento que armonicen conflictos y permitan dialogar diferencias y sistemas de sanciones y

reconocimientos que orienten constructivamente los fundamentos de las relaciones en la comunidad-escuela (Hopenhayn en Ferreyra, 2007).

La promoción de los valores en la organización educativa se refleja en la confianza de las interacciones, en la noción y la práctica del servicio a los otros, en la implementación de un código ético que reorienta los valores de agresión, competencia y egoísmo hacia los de solidaridad, mérito y responsabilidad social, que junto con valores materiales se incentiven los morales, enfocando las acciones hacia los valores del trabajo bien hecho y creando ambientes que estimulen la autoestima en vez del castigo y la alineación (Figueroa, 2007).

2.8 Principios de la ética profesional

Cada profesión tiene su propio código de ética, entendido este como la organización sistemática del ethos profesional que incluye las responsabilidades morales que provienen del rol social del profesional y de las expectativas que las personas tienen derecho a exigir en la relación con el profesionista.

De este modo, los principios de la ética profesional incluyen:

Beneficio: Hacer el bien en la profesión haciéndola bien.

Autonomía: Considera que el receptor de los servicios es sujeto protagonista. Derecho de ser respetado en las decisiones que una persona toma sobre sí misma sin perjudicar a otros.

Justicia: Dilucidar en qué puede contribuir el propio ejercicio profesional a mejorar la sociedad.

Eficiencia: no poner en riesgo o lastimar a otros.

Fidelidad: Cumplir acuerdos a aquellos a quienes presta el servicio.

Veracidad: Acuerdo implícito de que la comunicación se basará en la verdad.

Confidencialidad: No discutir información acerca de los beneficiarios con otros.

Honestidad (Hirsch en Yurén 2007).

Todos estos elementos se sintetizan en la figura 2.

En la ética profesional, el principio más relevante es el del beneficio, es decir, el de los bienes y servicios que cada una de las profesiones ofrece a la sociedad y se relaciona estrechamente con los beneficiarios directos e indirectos de la actividad y con el modo en que éstos se brindan.

2.9 Competencias profesionales para la calidad educativa

De acuerdo con Álvarez (2002), para que un directivo refleje su gestión en la calidad educativa es necesario que cuente con una preparación pedagógica - profesional apropiada y una formación en gestión que permita orientar las acciones de la supervisión, posea las competencias básicas para el desarrollo de la gestión educativa estratégica como conocimientos y habilidades directivas tales como liderazgo, delegación de tareas, negociación, resolución de conflictos y comunicación; tenga capacidad para la asesoría técnico-pedagógica y para desarrollar el Proyecto Escolar, consolide equipos de trabajo y logre la participación efectiva de directivos, docentes, padres de familia y líderes de la comunidad en la educación, conozca los materiales educativos y su aprovechamiento en los procesos de enseñanza y aprendizaje, transforme continuamente la gestión a través de la planeación estratégica, reorientando el proyecto escolar hacia el cumplimiento de las finalidades educativas, fundamente y tome decisiones respecto a la organización y funcionamiento de la zona escolar en aspectos como reorientación y seguimiento del proyecto escolar, de los consejos técnicos; brinde asesoría a directores, docentes y asesores técnico pedagógicos de zona a fin de mejorar el aprendizaje y la calidad del proceso educativo (Álvarez, 2002).

Figura 2. Principios de la ética profesional



Fuente: Elaboración propia con base en Hirsch, A. (2005) Actitudes de estudiantes de posgrado en torno a competencias éticas y profesionales. En Yurén, T., *Ethos y autoformación del docente. Análisis de dispositivos de formación de profesores*. Barcelona: Ediciones Pomarés.

En síntesis, las competencias del directivo para el saber ser y saber convivir serían la capacidad de diálogo, técnicas para el autoconocimiento, el manejo de los sentimientos y la autorregulación, valoración y crítica de la eticidad existente, capacidad para definir el proyecto de vida y el trayecto de formación, habilidades para valorar y hacer la crítica de la normalidad; esta última implica examinar las formas de trabajo y los contenidos que se favorecen en la escuela, así como analizar las formas disposicionales y la configuración identitaria del directivo escolar que le permiten al mismo actuar sobre sí, resolver las crisis, oponer resistencia a la homogeneización y permitir la subjetivación a favor de la dignidad humana (Yurén, 2005).

Las cuatro metacompetencias que hacen posible la autoformación son tolerar la incertidumbre para aprender de manera heurística, establecer redes de recursos para aprender con los otros, reflexionar sobre y en la acción para aprender de ella, vinculando la teoría y la práctica, y conocerse como aprendiente para aprender a aprender.

En el cuadro 1 se ahonda más en las características de los saberes estructurales y disposicionales necesarios en todo profesional.

Cuadro 1. Saberes estructurales y disposicionales

Saberes genéricos	Saberes específicos	Comportamiento que se promueve	Forma de adquisición	Pretensión de validez	Forma disposicional que modifica
Saberes formalizados	Saber teórico y conceptual	*Conocimiento sobre hechos	Estudio	Verdad	Episteme
	Saber procedimental	*Conocimiento sobre procedimientos	Estudio y ejercicio	Eficacia	Tekné
Saberes de la acción (práxicos)	Saber hacer (técnico)	*Acción sobre el mundo objetivo (lo otro)	Experiencia y ejercicio	Eficacia	
	Saber convivir (socio moral)	*Interrelación (acción con el otro)	Experiencia y ejercicio	Rectitud (justicia)	
	Saber ser (existencial)	*Acción reflexiva (consigo mismo)	Experiencia y ejercicio	Autenticidad (originalidad)	Épiméleia

Fuente: Yurén, T., Navia, C. y Saenger, C. (2005) *Ethos y autoformación del docente: análisis de dispositivo de formación de profesores*. Barcelona: Pomarés.

2.10 Algunas corrientes teóricas sobre formación en valores

Como antecedente teórico acerca de la formación de valores Kohlberg y Mayer (1972) realizan una revisión de las principales corrientes educativas y su abordaje a la problemática de la formación valoral, destacando principalmente el Romanticismo, la Transmisión Cultural y el Progresivismo.

2.10.1 Romanticismo

Lo que proviene de adentro del individuo son los aspectos más importantes para el desarrollo, por lo que el ambiente pedagógico debe ser permisivo para permitirle desarrollar su bien interior y que el mal interior se mantenga bajo control. Uno de los autores representantes de esta corriente es Rousseau.

2.10.2 Transmisión cultural

El fin de la educación es la internalización de valores y conocimientos culturales. La transmisión cultural de la escuela se centra en que el niño necesita aprender una disciplina de orden social, a diferencia de la visión romántica que enfatiza la necesidad de libertad del niño.

2.10.3 Progresivismo

Sostiene que la educación nutre la interacción natural del niño con el medio ambiente en que se desarrolla. Definen el desarrollo como una progresión secuencial de estadios.

Los educadores enfatizan la relación entre desarrollo cognitivo y moral si bien el desarrollo cognitivo no es condición suficiente para el desarrollo moral.

Es aquí donde Kohlberg y Mayer centran la comprensión de la formación de valores, sosteniendo que el desarrollo cognitivo es un modelo de la progresión de ideas en el discurso y en la conversación. Las cogniciones se entienden como estructuras organizadas internamente en un todo o como sistemas de relaciones internas. Estas estructuras son reglas del procesamiento de la información o de la conexión de eventos.

De ahí que el desarrollo es el objetivo de la educación. Basado en la teoría Piagetiana, los estadios dinámicos ocurren alrededor de una experiencia de desequilibrio estructural. Un desarrollo posterior depende de la capacidad biológica y el desarrollo de un estadio facilita el desarrollo del siguiente. Otro principio es que los valores cognitivos son culturalmente universales y se obtienen si el individuo está listo para ello.

Finalmente, la educación es una experiencia no para mover al sujeto a un nuevo estadio sino para integrar completamente lo que corresponde al estadio en el que se encuentra.

Nuestro sistema educativo frecuentemente muestra dos formas de injusticia: la primera se refiere a una educación académica arbitraria. La segunda se refiere a una división entre el nivel superior y el vocacional. Entonces, la concepción del desarrollo es la única forma racional de salvar tales injusticias y proveer las bases para un verdadero proceso educativo democrático (Kohlberg y Mayer, 1972).

En el cuadro 2 se sintetiza la concepción valoral de cada una de las perspectivas teóricas mencionadas anteriormente para después hacer un recuento de elaboraciones que se dan desde la Psicología y que buscan comprender cómo se origina el desarrollo moral del individuo.

Cuadro 2. Educación y formación de valores desde tres perspectivas teóricas

Ideologías educativas	Romanticismo	Transmisión cultural	Progresivismo
Fin de la educación	Desarrollar el bien interior y mantener el mal interior bajo control mediante un ambiente pedagógico permisivo.	Internalizar valores y conocimientos culturales.	El desarrollo es el objetivo de la educación. Nutrir la interacción natural del niño con el medio ambiente en que se desarrolla.
Conceptos principales	Lo que proviene de dentro del individuo es lo más importante. El niño necesita libertad.	El niño necesita aprender una disciplina de orden social.	Desarrollo es progresión secuencial de estadios, depende de la capacidad biológica. La educación es una experiencia para integrar completamente lo que corresponde a cada estadio, los cuales son dinámicos y ocurren alrededor de una experiencia de desequilibrio estructural. Relación entre desarrollo cognoscitivo y moral. Los valores se obtienen si el individuo está listo para ello.
Autores:	Rousseau	Durkheim, Skinner.	Piaget, Dewey, Kohlberg
Formación de valores	Para esta ideología la formación de valores se da desde lo interno.	La formación de valores surge a partir de la parte disciplinaria, estructural, social e instrumental, es decir, desde lo externo.	La formación valoral se desarrolla según las etapas cognitivas.

Fuente: Kohlberg y Mayer (1972) *Development as aim of Education*. Harvard Educational Review. Vol. 42 No. 4.

2.11 Tres teorías acerca del desarrollo moral

Se analizan a continuación tres de los teóricos más importantes en la elaboración de teorías que enlazan aspectos psicológicos del desarrollo moral: Jean Piaget, Lawrence Kohlberg y Selman. Los dos primeros sostuvieron que los niños no pueden hacer juicios morales saludables sino hasta que cambien su pensamiento egocéntrico y logren cierto nivel de madurez cognoscitiva. Selman sostiene que el desarrollo moral está ligado estrechamente con la habilidad de “asumir un papel” (Papalia, 1997).

2.11.1 Teoría de Piaget: los estadios morales

La concepción de moralidad en los niños se desarrolla en dos estadios principales que coinciden con los estadios pre operacional y operacional. Aunque la gente pasa por estos estadios en épocas distintas, la secuencia es siempre la misma.

El primer estadio llamado de moralidad forzada o sujeta a otras leyes o reglas está caracterizado por juicios rígidos, simplistas, debido a que los niños se encuentran en una etapa egocéntrica en la que no pueden concebir más de una manera de mirar la cuestión moral. Piensan que las reglas son inalterables, la conducta es correcta o incorrecta, y cualquier ofensa –no importa que sea menor- merece castigo severo aunque los niños a menudo desobedecen las reglas que insisten otros cumplan.

El segundo estadio, la moralidad de la cooperación o moralidad autónoma, está caracterizado por la flexibilidad moral. Al estar más en contacto con otros piensan menos egocéntricamente y ha aumentado su gama de opiniones, contradiciendo incluso las ya adquiridas por lo que concluyen que no hay una norma moral absoluta sino que la gente y ellos hacen las reglas y las cambian. Los juicios maduros toman en cuenta la intención.

Piaget analiza ambos estadios en función a conceptos como son el punto de vista, intencionalidad, reglas, respeto por la autoridad, castigo y “justicia inmanente” (Papalia, 1997).

2.11.2 Teoría de Selman: asumir el papel

Mediante preguntas que incluyen el desempeño de un papel se busca poner uno mismo en la situación de otra persona e imaginar cómo piensa y siente. De este modo Selman describe el desempeño del papel en 5 estadios (del 0 al 4). Tal desempeño del papel fue inspirado por Piaget y Kohlberg. A continuación el cuadro 3 refiere de manera más detallada el desarrollo moral desde esta perspectiva.

Cuadro 3. Estadios del desempeño de un rol según Selman

ESTADIO	EDADES APROXIMADAS	DESARROLLO
0	4 – 6	Piensa que su propio punto de vista es el único posible.
1	6 – 8	Se da cuenta que otros pueden interpretar una situación de una manera diferente a la suya.
2	8 – 10	Tiene conciencia recíproca, al darse cuenta de que otros tiene un punto de vista diferente al igual que sucede con él.
3	10 – 12	Puede imaginar la perspectiva de una tercera persona, al tomar en cuenta diferentes puntos de vista.
4	Adolescencia	Se da cuenta de que la comunicación y la mutua adopción de un rol no siempre resuelven las disputas sobre los valores rivales.

Fuente: Selman en Papalia (1997). *Desarrollo humano*. México: McGrawHill.

2.11.3 Teoría de Kohlberg: razonamiento moral

A partir del estudio longitudinal realizado durante veinte años a un grupo de setenta y cinco niños que oscilaban entre los diez y los dieciséis años, Kohlberg desarrolla los seis estadios del razonamiento moral, concluyendo que el nivel de razonamiento moral está relacionado con el nivel cognoscitivo de una persona. La trascendencia de esto radica en que muchas personas llegan a la larga a juicios morales independientemente más que internalizando las normas de padres, maestros o iguales. Ello supone que la gente con niveles de pensamiento más allá de los convencionales se comportaría con más moral que aquellos con niveles más bajos, sin embargo la investigación plantea el problema del límite en el cual el pensamiento moral se traduce en acción (Kupfersmind en Papalia, 1992).

El valor de la aportación de la teoría de Kohlberg radica en que adelanta una asociación entre madurez cognoscitiva y madurez moral, estimulando la investigación y la elaboración sobre teorías de desarrollo moral. Cada uno de los tres niveles se divide en dos estadios. Los más bajos son similares a los de Piaget aunque sus estadios avanzados van más lejos hasta la edad adulta. Los estadios de Selman corresponden a los de Kohlberg.

En el cuadro 4 se especifican las características de cada nivel y etapa.

Cuadro 4. Los seis estadios del razonamiento moral de Kohlberg

NIVELES	ETAPAS DE RAZONAMIENTO
<p>Nivel I: Pre convencional (4-10 años) Énfasis en el control externo. Las normas son las de los demás y se cumplen ya sea para evitar castigo o para obtener recompensa</p>	<p>Etapa 1. Orientación hacia el castigo y la obediencia. Se ignora los motivos de un acto y se centra en su forma física (como el tamaño de una mentira) o en sus consecuencias (la cantidad de daño físico).</p> <p>Etapa 2. Propósito instrumental e intercambio. Los niños se ajustan a las reglas que están fuera del propio interés y de la consideración de lo que los otros pueden hacer por ellos. Miran un acto en términos de las necesidades humanas en vez de las consecuencias del acto.</p>
<p>Nivel II: Moralidad de conformidad del papel convencional (10-13 años) Se quiere complacer a las demás personas, cumplen las normas de los demás pero las han internalizado hasta cierto punto. Desean que las personas cuyas opiniones son importantes para ellos los consideren “buenos”, asumen papeles de figuras de autoridad y juzgan si una acción es buena a través de sus normas.</p>	<p>Etapa 3. Mantenimiento de las relaciones mutuas, aprobación de los demás. Desean ayudar a los demás, juzgan intenciones de los otros, desarrollan sus propias ideas de lo que es una buena persona; evalúan un acto de acuerdo con el motivo que hay detrás de él o de la persona que lo ejecuta y tiene en cuenta las circunstancias.</p> <p>Etapa 4. El sistema social y la conciencia. La gente se preocupa por cumplir con su deber, por mostrar respeto por las autoridades y por mantener el orden social; juzgan un acto siempre equivocado sin tener en consideración el motivo o las circunstancias, si viola una regla y hace daño a los demás.</p>
<p>Nivel III: Moralidad de los principios morales autónomos (de los 13, o sólo en la edad adulta joven o nunca) Este nivel marca el logro de la verdadera moralidad. Por primera vez la persona reconoce la posibilidad de conflicto entre dos normas socialmente aceptadas y trata de decidir entre ellas. El control de la conducta y el razonamiento sobre lo bueno y malo es interno. Las etapas 5 y 6 pueden ser métodos alternos del más alto nivel de razonamiento moral.</p>	<p>Etapa 5. La moralidad del contrato, de los derechos individuales y de la ley que se ha aceptado democráticamente. La gente piensa en términos racionales valorando el deseo de la mayoría y el bienestar de la sociedad. Aunque reconocen que a veces hay conflicto entre las necesidades humanas y la ley, creen que a la larga es mejor para la sociedad si obedecen la ley.</p> <p>Etapa 6. La moralidad de los principios éticos universales. La gente hace lo que como individuos creen que está bien, a pesar de las restricciones legales o de las opiniones de los demás y actúan de acuerdo con sus normas internalizadas, sabiendo que se censurarían a sí mismos si no lo hicieran.</p>

Fuente: Kohlberg en Papalia, (1997). *Desarrollo humano*. México: McGrawHill.

La formación de valores se refiere a los procesos que intervienen en el desarrollo de la moralidad del sujeto, las etapas por las que transita desde la adquisición de pautas sociales hasta la formación de su autonomía moral que orientará sus decisiones y acciones; de este modo, el desarrollo de la moralidad del individuo depende de factores que provienen del contexto socio-cultural donde se ubica, que se transmiten a través de la normatividad y de las expectativas sociales vigentes y de otros factores internos del propio sujeto, cuyas estructuras cognitivas le permiten interpretar, asimilar y acomodar los estímulos externos a fin de construir su propia conciencia moral (Carbajal y Fierro, 2005).

2.12 Teorías sobre formación de profesionales y directivos

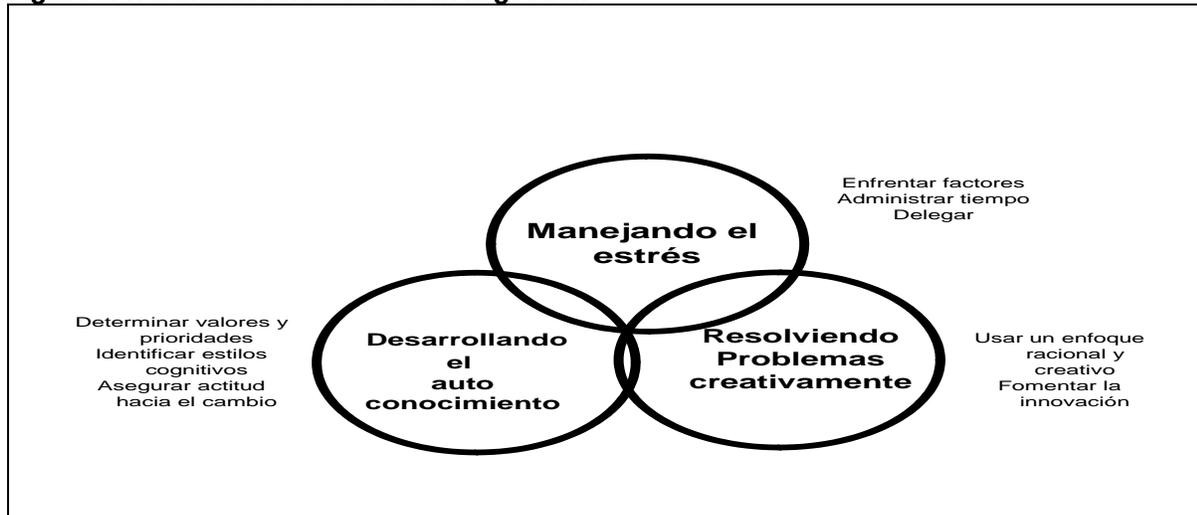
Una vez revisados los antecedentes sobre las concepciones de la formación valoral desde las teorías, se pretenderá acercarse un poco más al objeto de estudio, presentando a continuación tres grandes pilares en la teoría de formación de directivos: la propuesta de Cameron y Whetten, la propuesta de los valores en la organización de Paul T. Begley y otra más que aborda la formación profesional ética del directivo, desarrollada principalmente por Yurén y enriquecida con las aportaciones de otros autores como Álvarez, Schmelkes, Fierro, Garay y Rivero, entre otros.

2.12.1 Formación de directivos: Cameron y Whetten

La propuesta de formación de directivos de Cameron y Whetten (2005) sugiere como eje primordial el autoconocimiento que implica conocerse a sí mismo, los valores que se tienen y la manera de auto regulación del directivo.

A continuación se presenta en la figura 3 un breve esquema que sintetiza la aportación de estos teóricos a la comprensión de las habilidades personales necesarias en la gestión.

Figura 3. Habilidades necesarias en la gestión



Fuente: Cameron, K. y Whetten, D. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

2.12.2 Los valores en la administración: la teoría de Paul T. Begley

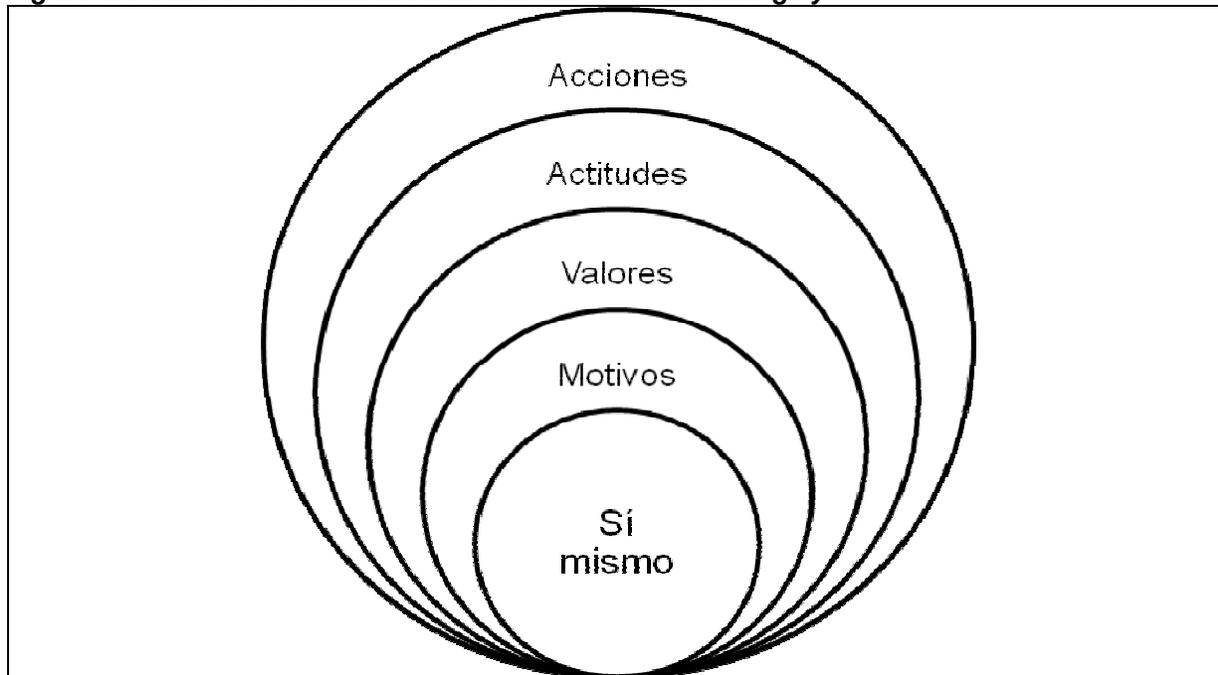
Por otra parte, la teoría de Begley acerca de los valores en la administración educativa ubica las categorías concéntricas del sí mismo, motivos, valores, actitudes y acciones en una sintaxis terminológica de valores, como se muestra en la figura 4, para explicar los elementos subyacentes al administrador educativo (Begley, 1999).

2.12.3 Los valores en la organización educativa desde la dimensión sociomoral del directivo

Los informes de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, destacan: a) el desarrollo humano como construcción de sí mismo; b) la libertad de las

personas para actuar sobre sí mismas haciéndose cargo de su propia formación a lo largo de la vida para ejercer una ciudadanía activa y una convivencia satisfactoria para todos (autoformación); c) la dimensión sociomoral de la formación que se refiere a la relación con los otros en el mundo social y d) la dimensión existencial o de la construcción y cuidado del sí mismo o épiméleia en griego (Yurén, 2005).

Figura 4. Teoría de la administración educativa de Paul T. Begley



Fuente: Begley, P (1999) *The values of Educational Administration: A Book of Readings*. EUA. Recuperado el 12 de noviembre de 2006, desde <http://www.site.ebrary.com/lib/uisantafemx/Doc?id=10095171&ppg=1>

La formación ética del profesional va más allá del conjunto de normas exigibles a todos los que ejercen una profesión; en el directivo implicaría el uso responsable del conocimiento, acorde a los derechos humanos y a la justicia, el uso coherente entre lo que enseña, gestiona, hace y piensa, así como la búsqueda de hacer el bien en lo físico, lo intelectual, lo moral y lo espiritual.

Las cuatro dimensiones para la formación propuestas por Yurén son la conceptual, procedimental, ética o socio moral y cuidado de sí. En la dimensión socio moral, que es

la de mayor interés para este estudio, se encuentran los saberes que debe poseer el directivo para desarrollar una gestión ética.

En la formación de eticidad entran en juego los conceptos de identidad socio moral y responsabilidad, así como trayectoria y trama. La primera, identidad socio moral, se entiende como el conjunto de las representaciones de lo que la persona es, ha sido y quiere llegar a ser, construidas en interacción con su medio social y sus circunstancias históricas, junto con los valores personales, su concepción de vida buena, sus formas de vida moral, conjugadas con su capacidad de juicio, comprensión y autorregulación, que define y organiza su estilo de eticidad como intencionalidad y forma en que realiza sus valores, regula sus interacciones y enfrenta los problemas socio morales.

Es decir, el estilo de eticidad regula las interacciones y permite enfrentar los problemas socio morales y organizarse a partir de la interacción de la persona con su medio social, circunstancias históricas, juicio y auto regulación.

Así, la eticidad es la forma en la que se interpretan y realizan valores en un contexto determinado, con la intención de dignificar la vida y esto tiene consecuencias en el liderazgo del directivo escolar que no sólo se entiende desde la perspectiva técnica y racional sino también a la luz de los principios éticos del mismo.

La eticidad es un proceso de realización de valores con fines emancipatorios que buscan negar toda forma de discriminación y dominación; es acumulación de justicia para preparar las condiciones que hagan posible el despliegue de las fuerzas humanas (Yurén, 2005).

De tal modo, el ethos profesional es resultado de una construcción de la identidad del sujeto que implica la apropiación de guías de valor culturalmente establecidas y legitimadas que edifican una forma de actuar en el campo laboral así como la

construcción autónoma de principios, criterios y procedimientos conforme a los cuales autorregula su comportamiento sobre el bien y el mal en dicho campo.

Tales elementos convergen en la formación valoral que es de crucial importancia para el desempeño profesional, específicamente en las instituciones educativas y en la función del directivo.

Una experiencia es formativa cuando lo vivido y reflexionado logra romper el equilibrio de experiencias e identificaciones. La cultura profesional va dotando al individuo de una identidad que va permeando su actividad y su ética profesional y que le da autonomía moral.

Se entiende por autonomía moral la capacidad que desarrolla el ser humano para elegir de manera libre y responsable el curso de sus acciones de acuerdo con un esquema de valores auto elegido, que supone la superación de limitaciones tanto personales como externas (Carbajal y Fierro, 2005).

La esencia de la autonomía es que las personas lleguen a ser capaces de tomar sus propias decisiones, considerando la mejor acción a seguir aquella que concierna a todos. La heteronomía en el campo intelectual significa seguir los puntos de vista de otras personas en forma acrítica, creer en lo que se dice aunque no sea lógico (Kamii, 2003).

Schmelkes (1997) considera ciertas condiciones básicas para que se de dicha formación. La primera de ellas es que el trabajo debe comenzar con los docentes; la segunda es que la escuela debe ser fuente de formación valoral.

Los maestros tienen que ser formados valoralmente antes de pretender formar a los alumnos en esta dimensión, tienen que lograr su propio desarrollo del juicio moral. La escuela forma valoralmente, se lo proponga o no, los valores se viven diariamente en la

escuela sobre todo a través del curriculum oculto y de lo que se manifiesta en las relaciones interpersonales, si bien el desarrollo de juicio moral se deriva del desarrollo cognoscitivo.

Pero esa formación valoral que permea la práctica académica y llega hasta los educandos, viene de más arriba: de la gestión del directivo que promueve ciertos valores en tanto se enfrenta con diversas problemáticas con otros actores de la organización educativa tales como supervisores, profesores, padres de familia y alumnos, por mencionar los principales.

De tal modo, las recomendaciones dadas para la formación valorar en el aula, pueden ser promovidas por el directivo escolar principalmente al establecer un clima escolar de diálogo, comunicación, confianza, respeto y aceptación; al ejercer continuamente el análisis crítico, al fomentar el pluralismo, la asunción de responsabilidades para la solución de problemas, las oportunidades de autodescubrimiento, problematización, e interacción con otras opiniones, la incorporación de padres de familia en las tareas anteriores, así como la discusión de dilemas morales (Schmelkes, 1997).

Por otra parte, los factores desfavorables a la autoformación ética del directivo pueden provenir del ambiente educativo y reforzar carencias éticas. También han de considerarse aspectos estructurales que tienen relación con prácticas inadecuadas del uso de la autoridad.

A continuación en el cuadro 5 se muestran algunos de los factores del ambiente que son desfavorables para que se dé la autoformación y la autonomía moral, destacándose el ambiente de sometimiento, ausencia de diálogo, burocratización y ausencia de pensamiento crítico.

Cuadro 5. Factores del ambiente desfavorables a la autoformación y la autonomía moral

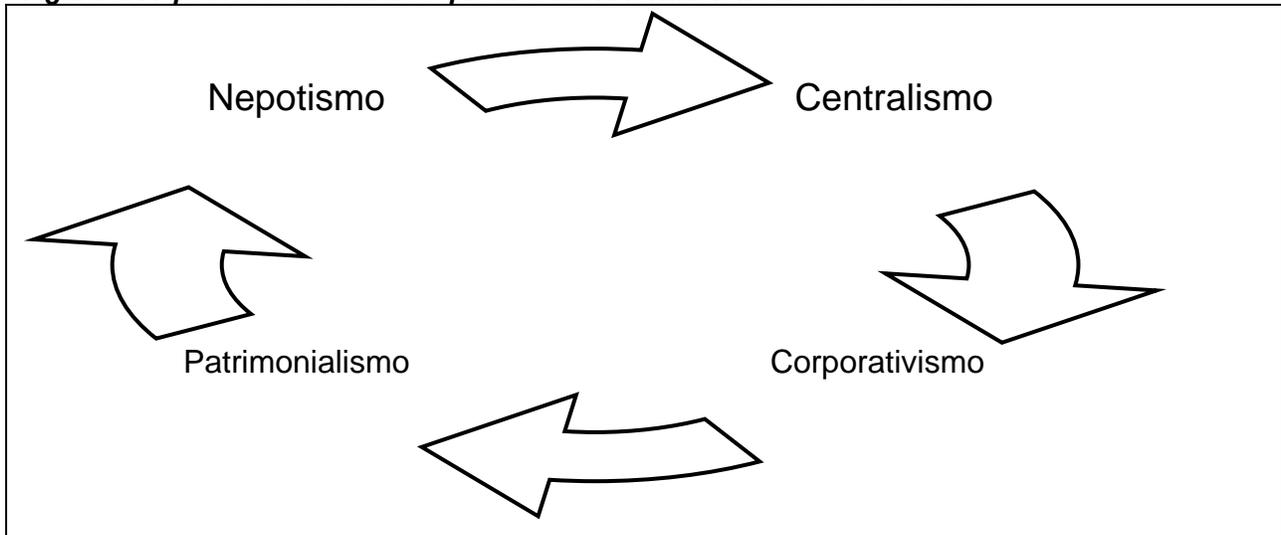
Factores del ambiente educativo	Déficits éticos que son reforzados
Ambiente y hábitos que producen silenciamiento, sometimiento, miedo, ausencia de diálogo.	Heteronomía (ethos sometido). Imposibilidad de discurso práctico (como procedimiento de juicio moral).
Relación pedagógica que se concreta en prácticas reiterativas, burocratizadas y ritualizadas.	Habitación a la lógica instrumental.
Mediación que se reduce a transmisión de saberes teóricos o a la capacitación.	Pérdida de sentido, existencia y de búsqueda de autenticidad. Desinterés por el cuidado de sí. Tendencia a la homogeneización.
Relación pedagógica que confiesa la alteridad.	Sobre determinación disposicional de la episteme sobre el ethos. Ethos cerrado al reconocimiento y entendimiento del otro.

Fuente: Yurén, T., Navia, C. y Saenger, C (2005). *Ethos y autoformación del docente: análisis de dispositivo de formación de profesores*. Barcelona: Pomarés.

En entrevista personal, Garay (2008) entiende la formación de valores desde la “clínica del vínculo”, es decir, desde la creación de una metodología propia en la cual trabaja con directivos y docentes de aula, pero principalmente con directivos, donde se analiza el tipo de vínculo (relación o unión) que estas personas directivas entablan (E6V/LG).

Más adelante, en la figura 5 se presentan los aspectos estructurales que afectan las formaciones éticas del directivo, tales como el Nepotismo, el Patrimonialismo, el Corporativismo y el Centralismo (Topete, 2007).

Figura 5. Aspectos estructurales que afectan la formación ética del directivo



Fuente: Elaboración propia con base en Topete (2007). *Formación, identidad docente y valores*. 2do. Simposio Internacional de Educación y Valores celebrado en la ciudad de Durango, México.

El primer vínculo es con el conocimiento. Hay directivos que rechazan el conocimiento y creen que sólo su experiencia como maestros va a ser la única herramienta o el único soporte sobre el que van a actuar, entonces hay un rechazo al conocimiento. No es fácil instalar un dispositivo de investigación con miras a la capacitación porque muchos directivos dicen “yo no necesito conocer nada porque ya lo sé todo”.

El vínculo con la tarea es muy importante porque hay directivos que entienden que su tarea es lo más importante de su vida: “si no estoy en la institución es como si no viviera”, mientras que otros directivos toman la tarea como una cuestión más de su programa de vida.

El tercer vínculo que se analiza en este programa es el vínculo con los otros, que quiere decir con los pares, con los dirigidos, con los estudiantes, con la familia y con la comunidad.

El cuarto vínculo analizado es el vínculo con la ley, la norma y la institución. Porque allí hay personas que ocupan la posición directiva y tienen problemas con las normas; o por exceso de identificación con la norma o por arbitrariedad en la relación con la norma.

Entonces, analizar qué tipo de vínculos se tiene con la tarea directiva es muy importante porque dirigir es decidir y cuando se analizan clínicamente puede revelarse el esquema de valores y la formación ética del directivo presentes en su función.

Al respecto, conviene reflexionar también sobre la idea de lo que experimenta el hombre al exponerse a una autoridad y qué espera de quienes la ejercen, concepto ya manejado por la noción de autoritarismo donde se presenta una diferencia entre quien sustenta el poder y quien tiene la autoridad, lo cual puede enfrentar al directivo al desafío entre su poder de función y su poder de autoridad (Kojève, 1999).

El conflicto moral y los dilemas se originan en el sujeto cuando experimenta dificultad para definir cómo debe conducirse ante una determinada situación en la que entran en oposición intereses, valores o puntos de vista que conducen a modos de actuación diversos y ante los cuales es necesario tomar una decisión con vistas a salvaguardar aquello que considere de mayor importancia.

En los dilemas morales o éticos la índole de la situación conflictiva que interpela la propia decisión y actuación no solamente tiene implicaciones morales sino que se manifiesta como una disyuntiva de tal suerte que las alternativas que se presentan son excluyentes y sea cual sea la decisión que tome la persona enfrentará pérdidas morales, es decir, consecuencias no deseadas de un lado o del otro (Fierro, 2006).

El manejo de dilemas morales supone identificar soluciones morales y reflexionar individualmente sobre las mismas, compartir estos contenidos con los compañeros, fomentar la discusión, decidir en forma individual, compartir la decisión y derivar implicaciones para la acción (Schmelkes, 1997).

En entrevista personal, Slater (2007) considera que las personas que tienen un nivel muy básico de moralidad no pueden entender a las personas que tienen un nivel mucho más alto. Para una persona puede ser importante obedecer las leyes, pero no comprender el nivel de la justicia que es más importante que la ley. Esto las lleva a un conflicto (E4G/CS).

Al igual que la moralidad interna de cada persona, las leyes de un país son distintas que las de otro y esto implica un conflicto de difícil resolución, para lo cual sería importante compartir el mismo nivel o tener un nivel más alto en el desarrollo de la moralidad.

Gracias a los conflictos, los dilemas o la discusión, podemos crecer en términos morales. A veces los principios de justicia son un poco fríos y lo que es más importante es la empatía y los sentimientos que son parte de esa moralidad interna o ética.

En el directivo puede darse la situación de que se encuentre por ejemplo en un nivel de Kohlberg, en donde las apariencias sean más importantes que los resultados y la persona se guíe más por una moralidad social de apariencias que por la ética personal. Esto nos lleva a la discusión entre moral y ética.

El término de ética se reserva para la intencionalidad de una vida realizada y el de moral para la articulación de esta intencionalidad dentro de normas caracterizadas a la vez por la pretensión de universalidad y por un efecto de restricción (Fierro, 2006).

La moral es la fuente de la que emanan muchas de las regulaciones concretas; la moralidad se entiende como la relación individual con el aspecto normativo de una sociedad. Si bien algunos autores equiparan los términos moral y moralidad, debe hacerse una distinción entre ambas (Carbajal y Fierro, 2005).

Al respecto, se puntualiza que la moral se refiere a las normas de una sociedad y tiene un carácter gregario que sólo exige cumplimiento, hay diferentes morales que varían a través del tiempo y del espacio.

Por otra parte la ética requiere valentía para ser libres, porque ser ético implica ser inmoral y da un cierto anhelo de verdad, amor al pensamiento libre y a la libertad de acción; nos permite vivir la vida de manera más auténtica, comprometida y vital. La moral nos lleva a seguir normas ajenas, creadas por otros y a no tener el valor de cuestionarlas ni de pensar por cuenta propia.

La moral no puede llevarse a cabo con individuos libres; requiere simples seguidores. La ética no puede realizarse con simples seguidores: requiere individuos libres. El que sigue la moral usual de su profesión, simplemente sigue el camino que se espera que siga, cumpliendo un código de normas en pro de su profesión. Pero el que quiere tener una ética profesional, tiene que tener un compromiso aún más fuerte: el de pensar y actuar siempre con honestidad para con sus propios compromisos y valores. (Rivero, 2004).

Para el presente estudio, la responsabilidad interna en la toma de decisiones del directivo tiene que ver más con la ética que con la moral, en el sentido de que el directivo llega mediante la formación valoral a la convicción personal de que su conducta tiene que normarse por los valores internos y no solamente por el discurso o por los reglamentos normativos oficiales externos; así mismo, la resolución de los dilemas indagados en los directivos implica la promoción de ciertos valores y el ejercicio de su ética profesional.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DEL ENFOQUE
CUALITATIVO

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DEL ENFOQUE CUALITATIVO

A continuación se presenta el proceso seguido para desarrollar la investigación exploratoria del enfoque cualitativo, la definición de preguntas y objetivos principales y secundarios, las dimensiones o indicadores sobre los que versa la misma, los instrumentos utilizados y las características de los sujetos que se seleccionaron como muestra, haciendo una descripción de cada fase de la investigación.

3.1 Proceso para desarrollar el estudio

El presente estudio tuvo como eje la importancia de la formación ética y su influencia en la promoción de ciertos valores para la resolución de dilemas morales que enfrenta el directivo durante su gestión, dada la consideración de que el desempeño congruente con los principios éticos y con la misión de la institución redundará en beneficios para la organización educativa y en la calidad de los servicios que esta ofrece, a fin de comprender las prácticas del directivo dentro de las organizaciones educativas y generar propuestas de formación y selección de los gestores.

3.2 Tipo de estudio

Como ya se mencionó anteriormente, con un estudio exploratorio dentro del enfoque cualitativo, se ha intentado analizar el fenómeno de la formación valoral o ética de la función directiva a partir de la experiencia de actores clave como directores de organizaciones escolares, directores de educación básica de gobierno, expertos en el campo de los valores, la formación ética y la gestión educativa.

3.3 Pregunta principal de investigación

La pregunta eje de este estudio es: ¿Cuáles son los valores y ética profesional en los directivos durante su gestión educativa al resolver conflictos críticos de índole moral o dilemas?, entendiendo por estos últimos aquellas situaciones donde el directivo haya visto interpelada su decisión, su conocimiento y su actuación y haya tenido que poner en práctica su criterio ético.

3.4 Preguntas secundarias

Esta pregunta se ha desglosado en otras como son:

¿A cuáles dilemas morales se enfrentan los directivos durante la gestión educativa?

¿Cómo los resuelven?

¿Qué valores promueven en la resolución de los mismos?

¿Qué resultados obtienen?

¿Qué acciones son de relevancia para la formación y desempeño ético en la gestión educativa?

3.5 Objetivo principal de la investigación

El objetivo general de este estudio es analizar los factores de formación ética del directivo escolar a partir de las prácticas y los tipos de valores que promueven en la resolución de dilemas o conflictos morales en el ejercicio ético de su gestión educativa.

3.6 Objetivos secundarios

Identificar los dilemas morales a los que se enfrentan los directivos durante la gestión educativa.

Señalar cuáles son los valores promovidos en las soluciones que escogen los directivos de instituciones educativas cuando se enfrentan a dilemas.

Especificar los resultados obtenidos de sus prácticas de gestión ética.

Sistematizar las experiencias relacionadas con la formación de directivos de Instituciones Educativas.

Precisar las acciones de relevancia para la formación y desempeño ético de los directivos en su gestión educativa.

Proponer estrategias de formación que fomenten la ética de la gestión de los directivos de la educación básica.

3.7 Dimensiones de la investigación

Las dimensiones o ejes sobre los que versa la investigación son las experiencias significativas de gestión, el ejercicio de la autoridad y el poder, los valores promovidos en el ejercicio de sus funciones, los dilemas o conflictos de índole moral y cómo son resueltos o su desenlace así como aspectos de la formación ética.

Del análisis de los dilemas morales se hace una radiografía de los valores empleados por el directivo, a través de la cual se puede inferir la formación ética de los mismos. Todos estos elementos convergen en la ética de la gestión del directivo, como se muestra en la figura 6.

3.8 Fases de la investigación

Trabajo de gabinete

En una primera fase se realizó el trabajo de gabinete que incluyó la exploración de planteamientos teóricos y trabajos previos relacionados con la temática, la elaboración del marco teórico referencial que se ha ido enriqueciendo a lo largo de la investigación, la construcción de instrumentos y la delimitación de actores clave de la gestión educativa a observar.

Figura 6. Elementos de la ética de la gestión del directivo escolar



Fuente: Elaboración propia.

Trabajo de campo

La fase del trabajo de campo se dividió en tres momentos principales. En un primer momento se realizaron entrevistas a ex directores de escuelas públicas del nivel básico, quienes tuvieron experiencia de gestión de nueve a quince años. Este primer momento sirvió como pilotaje para delimitar el objeto de estudio.

Un segundo momento del estudio incluyó entrevistas a profundidad a seis expertos en investigación educativa con más de veinte años de experiencia en el campo de la investigación en gestión, valores, liderazgo y formación profesional. La transcripción de la grabación de tales entrevistas fue remitida a cada experto entrevistado para su revisión y posterior realimentación.

En un tercer momento se indagaron experiencias de conflicto de índole moral con veinticinco directivos en funciones pertenecientes al sector público de la educación básica, quienes plasmaron en pequeñas narrativas la problemática del liderazgo de gestión, al referir algún incidente crítico dando un contexto general del problema, su desarrollo, las opciones de solución y cuáles se escogieron.

Análisis, procesamiento e interpretación de datos

Después de realizar la transcripción de entrevistas a expertos y ex directivos se utilizó la metodología cualitativa para el análisis e interpretación de los factores éticos que intervinieron en la resolución de los conflictos morales, determinando categorías de análisis con dichas transcripciones.

De la información obtenida a partir de los directivos en funciones se compararon los tipos de problemas con planteamientos de soluciones derivando una tipología de conflictos observando que las decisiones tomadas por el directivo llegan a tener consecuencias en las organizaciones educativas lo cual permitió tener un espectro general de la problemática de la gestión del directivo en la promoción de valores al

enfrentarse a dilemas morales dentro de la organización educativa así como de los aspectos necesarios en su formación ética, mismos que se abordan en el capítulo cinco.

3.9 Instrumentos

En cuanto a la construcción de instrumentos se elaboraron tres guiones distintos de entrevistas de acuerdo a los indicadores de estudio y en función a los actores consultados.

La temática del guión de la entrevista realizada a ex directivos para la identificación de los factores que influyen en la resolución de los conflictos morales contempló los puntos de acceso al cargo de directivo, las dificultades habidas durante su gestión, los dilemas o conflictos morales a los que se enfrentó como directivo y resolución de los mismos, los valores empleados en la práctica directiva así como las experiencias negativas y significativas durante su gestión.

Por otra parte, la temática del guión de la entrevista realizada a expertos en gestión, liderazgo y formación de directivos, tocó los aspectos de dilemas o conflictos morales cruciales, los elementos importantes en la formación ética de directivos, las experiencias significativas relacionadas con situaciones morales, los valores que debieran estar presentes en la resolución de dilemas y las acciones o estrategias de relevancia para la futura formación y desempeño ético, todo lo anterior en el contexto de la gestión educativa del directivo.

Finalmente, los aspectos averiguados a directivos en funciones indagaron los incidentes críticos de índole moral a los que se han enfrentado como directivos y en los que vieron interpelada su autoridad, su conocimiento y su actuación. Tales incidentes fueron

narrados junto con el desenlace habido, las opciones de solución que se presentaron y las consecuencias para la gestión ética.

3.10 Sujetos de estudio

La muestra de los sujetos de estudio se eligió con base en las recomendaciones del método de casos, siendo esta una muestra no probabilística dirigida por criterios, en este caso, el criterio de recopilar información a partir de actores clave tales como:

- a) Cuatro ex directores de organizaciones escolares públicas de educación básica con experiencia de nueve a quince años en gestión, que actualmente tienen el cargo de supervisor de directivos y cuya identidad permanece anónima en el estudio.
- b) Seis expertos en el campo de la formación ética profesional, gestión educativa y liderazgo, cuyo *curriculum vitae* se incluye en la transcripción de las entrevistas.
- c) Veinticinco directivos en ejercicio de sus funciones pertenecientes al sector público de la educación básica mexicana, zona norte del país, también con identidad anónima.

CAPÍTULO 4

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

CAPÍTULO 4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se presentan los productos que se obtuvieron después de realizar la transcripción de entrevistas a ex directivos, expertos y directivos y al utilizar la metodología de estudios de caso y el análisis cualitativo para determinar las categorías de análisis y definir los factores de la ética de la gestión que intervienen en la resolución de los conflictos morales. Se asigna una clave distintiva para cada uno de los actores entrevistados quienes, a excepción de los expertos, mantienen anónima su identidad. En el apartado de anexos se presenta una tabla con la descripción de las claves.

4.1 Resultados de las entrevistas a ex directivos

De las cuatro entrevistas realizadas a ex directores de escuelas públicas con experiencia de gestión de nueve a quince años, se llevó a cabo un pilotaje del instrumento para delimitar el objeto de estudio. Tal pilotaje arrojó los siguientes resultados:

4.1.1 Ex directivo con nueve años de gestión

Datos generales: supervisora de sesenta años de edad quien ha tenido experiencia en gestión directiva durante nueve años. Actualmente se desempeña como jefe de enseñanza. Su perfil profesional es de Maestra en Educación Tecnológica con especialidad en Industria del Vestido y cuenta con una Maestría en Planeación Educativa.

Observó que las principales dificultades enfrentadas durante la gestión son el personal incompleto, falta de calidad humana en el trato, arrogancia y prepotencia.

De igual forma, los principales dilemas morales que enfrenta un directivo son la falta de ética profesional, el querer hacer cuadros políticos con personal a disposición, el personal que “transa” o pide indebidamente (por ejemplo en una institución pedían una tabla de madera por alumno para su inscripción, después se supo que esas tablas habían terminado en una construcción privada de la autoridad de esa escuela); también cuando los docentes maltratan a los niños, por ejemplo, el caso en que un docente maltrata a un niño que tenía un familiar dentro del personal de la escuela. Se arma el alboroto, el problema sale de la jurisdicción de la escuela e incluso interviene la coordinación sectorial, no le gusta a la madre del niño maltratado la resolución a la que llegan y le quitan el cargo al directivo por el mal manejo de la situación. Está también el caso de directores que en defensa de sus maestros han tenido que salir de sus cargos administrativos y otros que en cambio han perjudicado a sus docentes, o bien que cometen abusos, son denunciados y también los corren por este motivo.

Las experiencias negativas que se ha encontrado son el apoyo de los directores hacia los maestros involucrados en actos poco éticos o negando la situación.

Considera como los valores de mayor relevancia en la práctica directiva la ética, tolerancia, amor, respeto y libertad, además de requerir cierto perfil psicológico para seleccionar al maestro y al directivo. (X1_9gF60).

4.1.2 Ex directivo con nueve años de gestión

Datos generales: ex directivo de sesenta y cuatro años de edad, estudió en la Normal Superior, con especialidad en Normal Primaria. Realizó además estudios de Pedagogía, Historia y Administración. Experiencia de seis años como directivo y tres años más como subdirector en el periodo 1980 – 1989. Actualmente se desempeña como supervisor de zona.

Llega al cargo directivo a través del concurso por escalafón que evalúa conocimiento, aptitud y antigüedad, entre otros, y tras haber pasado por un dictamen de subdirector.

Las principales dificultades referidas enfrentadas durante su gestión son la falta de disposición, compromiso y apoyo profesional de los compañeros docentes así como de las autoridades para mantenimiento de la infraestructura.

Los dilemas morales a los que se enfrentó como directivo fueron el aplicar la norma a algún compañero que la había violentado, quitándole el trabajo. Refiere el caso de un maestro con “disfunción profesional” que no controlaba la disciplina del grupo ni dominaba los contenidos. Pide el cambio después de haberle dado asesoramiento y “motivarlo” con pláticas para que amara su carrera. Al no obtener resultados aplicó entonces la norma, pidiendo el cambio del maestro. Llega otro con compromiso profesional.

En experiencias negativas durante su gestión menciona el abuso de autoridad de inspectora que hace más rígido el acceso normativo para el mantenimiento del edificio. Pide entonces el apoyo en los recursos de los padres pero no puede gestionar libremente.

En cuanto a los valores que considera de mayor relevancia en la práctica directiva comenta que un directivo tiene que ser honesto, justo y no generar privilegios, practicar el respeto, conocer su trabajo y tener un compromiso profesional; desarrollar un liderazgo motivador y facilitador con gran capacidad de influencia; se aprende en la práctica y el manual va junto, pero no todas las respuestas pueden estar en el manual. (X2_9gM64).

4.1.3 Ex directivo con catorce años de gestión

Datos generales: ex directivo de cincuenta y cuatro años de edad, actualmente supervisor de zona. Con trece años de experiencia como directivo y uno más como subdirector donde refiere, aprende la forma de gobernar más la experiencia personal previa.

Su formación es de Maestro en primaria, secundaria y educación superior, con especialidad en Física y Química; además es Cirujano Dentista, tiene una maestría en Educación Ambiental por la UPN y un doctorado en Pedagogía por la Escuela Normal Superior. Llega al cargo directivo por escalafón, donde se evalúan los cursos de actualización docente y el doctorado realizado.

Las principales dificultades enfrentadas durante su gestión son referentes a las relaciones humanas: la actitud del maestro de “sabelotodo” que no acepta fácilmente a un superior. Por otra parte, dificultades en la fase administrativa, rigidez; con un papel que no se entregue bien y a tiempo se arma un escándalo con auditorías.

Entre los dilemas morales a los que se enfrentó como directivo refiere que había compañeros malos maestros pero amigos que no eran eficientes y se molestaban cuando se incrementaban horas a otros que sí trabajaban. Lo resuelve negociando y diciéndole a los inconformes que era por decisión de más arriba.

Entre las experiencias negativas durante su gestión comenta acerca de un compañero muy obsequioso pero también cumplido que no tenía base; se le otorgó la base pero al poco tiempo cambió totalmente y llegó a traicionarles.

Considera los valores de mayor relevancia en la práctica directiva la responsabilidad, mandar con el ejemplo, tener ética (no meterse ni con mujeres ni con dinero de la institución), la honestidad (hubo maneras de robar pero no hacerlo), no mentir (pues se pierde garantía y confianza cuando se enteran). Dice retomar de sus padres el trato con la gente, “no hacer a los demás lo que no quieres que te hagan a ti, no envanecerse en el mando, nunca rebajar a nadie porque si uno gana y otro pierde, un día el que gana va a perder. Ganarse el derecho a mandar”. (X3_14gM54).

4.1.4 Ex directivo con quince años de gestión

Datos generales: ex directivo de cincuenta y siete años de edad, con experiencia de nueve años como directivo y seis más como subdirector durante el período 1984 – 1999. Su formación profesional es de Maestro en Educación Primaria, estudios en la Escuela Normal Superior de Biología, Licenciatura en Psicología por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM Xochimilco) y Maestría en Orientación Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN).

Llega al cargo de directivo por escalafón y tener méritos por haber combinado el trabajo en primaria y secundaria.

Las principales dificultades enfrentadas durante su gestión son por una parte dificultades técnico-pedagógicas (trabajo con alumnos más desfavorecidos socialmente con necesidades educativas especiales o rechazados sociales) y por otra, dificultades del sistema (poco apoyo de la SEP con la escuela después de que el sismo de 1985 afectara a la ciudad de México).

En los principales dilemas morales a los que se enfrentó como directivo relata que en la escuela donde trabajaba como subdirector hubo dificultades con la directora previa que amenazaba con no dar documentos a los padres, quienes toman la escuela y piden que

se vaya tanto la directora como el subdirector. Sale la directora y queda él como director aunque no tenía muy buena aceptación de inicio, lo primero que hizo fue tranquilizarlos, pedir un espacio y abrir el diálogo aún bajo amenazas, donde todos salieran ganando. Finalmente logró conciliar los intereses de padres y escuela y obtener su apoyo. Se dieron también en ese marco, problemas de gestión con otro turno y lucha con autoridades para la construcción de la escuela que había sido destruida durante el sismo. El director previo había golpeado a un alumno, algunos defendieron a este profesor y otros no. En ese conflicto mataron a un alumno dentro del salón de clases. Estas equivocaciones de la autoridad hacen un ambiente donde se tiene que ir a contracorriente y donde se busca que no salgan los problemas de la escuela. Inició como director teniendo a su favor el liderazgo y su presencia en la resolución de problemas anteriores. La reconstrucción de la escuela se torna un trabajo difícil pero satisfactorio, a lo cual se concluye que los problemas no son sólo técnico-pedagógicos sino en un 85% administrativos.

Como experiencia negativa durante su gestión comenta que lo que en algún momento se vertió en encuentros fue utilizado más tarde para justificar una decisión en contra. Otra experiencia negativa fueron los problemas burocráticos y de gestión para cambiar programas anticuados.

Los valores de mayor relevancia en la práctica directiva son actuar bajo congruencia y promover la unión. También es importante cumplir lo que se dice o volver a platicar si la promesa lo rebasa a uno, es decir, tener credibilidad. (X4_15gM57).

En los cuadros 6 y 7 se sintetizan las aportaciones de los ex directivos al tema de la gestión y resolución de dilemas.

Cuadro 6. Factores que afectan la gestión ética de los directivos

Años de gestión	DIFICULTADES EN SU GESTIÓN	EXPERIENCIAS NEGATIVAS (OBSTÁCULOS)
9 años	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de disposición y compromiso de los compañeros. (X1_9gF60). * Falta de apoyo de autoridades para infraestructura. (X1_9gF60). * Personal incompleto. (X2_9gM64). * Falta de calidad humana en el trato, arrogancia y prepotencia. (X2_9gM64). 	<ul style="list-style-type: none"> * Abuso de autoridad inmediata. (X2_9gM64). * Rigidez en las normas. (X2_9gM64). * Falta de libertad de gestión al pedir recursos a padres. (X2_9gM64). * Que se niegue la situación conflictiva y se apoye a colaboradores corruptos. (X1_9gF60).
14 años	<ul style="list-style-type: none"> * Relaciones humanas y actitud de los maestros. (X3_14gM54). * Rigidez administrativa. (X3_14gM54). 	<ul style="list-style-type: none"> * Haber beneficiado a un compañero obsequioso. (X3_14gM54).
15 años	<ul style="list-style-type: none"> * Técnico – pedagógicas (trabajo con alumnos desfavorecidos. (X4_15gM57). * Del apoyo del sistema para infraestructura o problemas administrativos. (X4_15gM57). 	<ul style="list-style-type: none"> * Uso de discursos elaborados en encuentros previos para perjuicio de quienes los habían elaborado. (X4_15gM57).

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7. Dilemas más frecuentes y valores necesarios

Años de Gestión	DILEMAS MORALES ENFRENTADOS	VALORES NECESARIOS
9 años	<ul style="list-style-type: none"> * Aplicar la norma a compañero que la había violentado. (X2_9gM64). * Falta de ética profesional. (X1_9gM64). * Hacer cuadros políticos con personal. (X1_9gM64). * Personal corrupto. (X1_9gM64). * Maltrato a alumnos. (X1_9gM64). * Dejar que el problema salga de la escuela. (X1_9gM64). * Que el directivo apoye o dé la espalda a sus colaboradores. (X1_9gM64). 	<p>Honestidad Justicia</p> <p>Respeto Compromiso</p> <p>Conocimiento Liderazgo. (X2_9gM64).</p> <p>Ética Tolerancia</p> <p>Amor Respeto</p> <p>Libertad. (X1_9gF60).</p> <p>Seleccionar con un perfil psicológico a directivos. (X1_9gM64).</p>
14 años	<ul style="list-style-type: none"> * Apoyar a amigos que son malos profesionales o a quien se lo merece. (X3_14gM54). 	<p>Responsabilidad</p> <p>Credibilidad Humildad</p> <p>Mandar con el ejemplo. (X3_14gM54).</p>
15 años	<ul style="list-style-type: none"> * Conciliar intereses de padres y escuela tras un liderazgo previo autoritario. (X4_15gM57). * Problemas de gestión con autoridades, compañeros y padres de familia. (X4_15gM57). 	<p>Congruencia Unión</p> <p>Credibilidad</p> <p>Saber negociar. (X4_15gM57).</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Resultados de las entrevistas a profundidad realizadas a expertos en gestión

Del segundo momento del trabajo de campo que incluyó entrevistas a profundidad a seis expertos en investigación educativa con más de veinte años de experiencia en el campo de la investigación en gestión, liderazgo y formación profesional, se realizó una transcripción de la grabación de tales entrevistas; cada transcripción fue remitida al experto en cuestión para su revisión y posterior realimentación o corrección, por lo que en este apartado se hará una síntesis de los resultados arrojados en cada una de ellas, mismas que pueden encontrarse en el apartado de anexos.

En la entrevista a profundidad se exploraron principalmente seis indicadores, a saber: los desafíos morales que enfrenta un directivo escolar, los elementos con que debe contar ese directivo para enfrentar los dilemas, los criterios que debe tener presente al tomar decisiones en la gestión, experiencias significativas relacionadas con la gestión ética y el liderazgo, los valores necesarios y finalmente las estrategias de formación y recomendaciones.

A continuación se presenta, en cuadros, la síntesis de las mismas.

4.2.1 Experto: Dr. Isaías Álvarez García

<p>Línea de investigación: Gestión, liderazgo y calidad en las instituciones del sector educativo. Instituto Politécnico Nacional.</p>		
<p>DILEMAS MORALES MÁS COMUNES</p>	<p>ELEMENTOS PARA ENFRENTAR DILEMAS</p>	<p>CRITERIOS DE DECISIÓN EN LA GESTIÓN</p>
<p>El directivo puede estar entre la lealtad al jefe o a la institución, entre la lealtad política o la académica, puede tener un dilema en cuanto a la elección de sus colaboradores, entre seguir la norma o los intereses personales, entre preponderar normas obsoletas o enfocarse a la misión institucional, en asignar premios al que lo acredita o a amigos, en aplicar la norma pero sobornando y en estimular o frenar la innovación.</p>	<p>Son la solvencia y convicciones morales, la responsabilidad y corresponsabilidad, el saber escuchar a otros líderes y voces inteligentes, la capacidad de comunicación, tener siempre presente la misión institucional, no manipular el consenso y manejar una política de espacio libre.</p>	<p>Que el directivo se conozca a sí mismo, que haga un esfuerzo por conocer a los demás, no suponer que los conoce por referencias de otros, saber quién es quién en la institución y qué puede ofrecer. (E1G/IA).</p>

Experto: Dr. Isaías Álvarez García

Línea de investigación: Gestión, liderazgo y calidad en las instituciones del sector educativo. Instituto Politécnico Nacional.

EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS	VALORES NECESARIOS	RECOMENDACIONES PARA LA FORMACIÓN
Dentro de las positivas, el directivo que respalda a sus colaboradores, saber delegar a quien tiene solvencia moral, así como considerar el liderazgo estudiantil, académico y social.	Estos se plantean de acuerdo a la misión de la institución y son la solvencia moral, competencias técnicas, capacidad de relación y de comunicación así como otras competencias para la gestión que permitan al directivo de organizaciones educativas agenciarse recursos para la institución, para la promoción y estímulo a la comunidad.	Tener programas apoyados en el análisis de casos de gestión, negociar espacios de residencias de gestión pero sobre todo, promover otros sistemas de selección y designación de directivos que aseguren que estos reúnan solvencia moral, competencias técnicas y de gestión. (E1G/IA).

4.2.2 Experto: Dra. Cecilia Fierro

Línea de investigación: Práctica docente, gestión escolar, innovación y valores. Universidad Iberoamericana de León, Guanajuato.		
DILEMAS MORALES MÁS COMUNES	ELEMENTOS PARA ENFRENTAR DILEMAS	CRITERIOS DE DECISIÓN EN LA GESTIÓN
<p>A qué se dedica, si resuelve situaciones o consigue recursos. Interviene o deja pasar.</p> <p>A quién protege.</p> <p>Cómo concilia el trabajo de actores sin desarrollar oposición a su persona.</p> <p>Manejo del comportamiento de niños.</p> <p>Trato de docentes hacia alumnos.</p> <p>Solicitud de colaboración a padres.</p> <p>Manejo de documentos oficiales (tales como peticiones de documentos falsos, programas de asignación de becas).</p> <p>Fomento de programas de innovación.</p> <p>Manejo de niños con necesidades educativas especiales.</p> <p>Conflictos estrictamente personales.</p>	<p>Constitución de un nosotros mediante lazos de corresponsabilidad, asistencia mutua en temas pedagógicos, poder obrar como colectivo fortalecer lazos socioculturales dando importancia a las situaciones de vida de los actores, comprensión del otro en su demanda, contar con herramientas para responder, dialogar y analizar conflictos.</p>	<p>Estos se dan a partir de la formación del sujeto, su reflexibilidad y su capacidad analítica, crítica y de juicio. (E2V/CF).</p>

Experto: Dra. Cecilia Fierro Evans

Línea de investigación: Práctica docente, gestión escolar, innovación y valores. Universidad Iberoamericana de León, Guanajuato.

EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS	VALORES NECESARIOS	RECOMENDACIONES PARA LA FORMACIÓN
<p>La preocupación mayor por los temas administrativos, políticos y laborales antes que por los temas pedagógicos.</p> <p>El enfrentamiento del directivo a situaciones de irregularidad donde la escuela se negocia todos los días en asistencia, puntualidad, uso de tiempo y trato a los niños.</p> <p>El acontecer diario de la escuela y cada uno de sus actores, así como la noción individualista del trabajo académico donde cada maestro se desenvuelve como puede.</p> <p>El manejar al ser humano desde el anonimato debilitando la sensibilidad de comprenderlo.</p>	<p>Responsabilidad, entendida como habilidad para responder al otro; respeto a la diversidad cultural de cada actor.</p> <p>Equidad, entendida como la atención diferenciada de quien presenta mayor vulnerabilidad para compensar tales diferencias.</p> <p>Solidaridad, entendida como la consideración de un <i>nosotros</i> –de todos- dirigida hacia la importancia de la formación del educando.</p>	<p>Revisión de los temas de acceso al puesto directivo más allá de alianzas; volver la mirada a la realidad histórica, social y cultural en la que se desenvuelven los directivos; cambiar las prioridades de la educación recuperando la profesionalización por encima de la carrera político laboral, abordar la problemática del sistema educativo nacional desde acciones multilaterales, proponer líneas de formación y desarrollo del sujeto en flexibilidad, análisis de conflictos y uso de herramientas para dialogar y dar respuesta a las problemáticas. (E2V/CF).</p>

4.2.3 Experto: Mtra. Elizabeth Iturbe Escalona

<p>Línea de investigación: Gestión, liderazgo y calidad en las instituciones del sector educativo. Instituto Politécnico Nacional.</p>		
<p>DILEMAS MORALES MÁS COMUNES</p>	<p>ELEMENTOS PARA ENFRENTAR DILEMAS</p>	<p>CRITERIOS DE DECISIÓN EN LA GESTIÓN</p>
<p>La mayor parte de estos tienen que ver con la forma en que un directivo resuelve un conflicto entre dos partes, principalmente en problemas de relaciones humanas, como prescindir de alguien muy competente pero sin calidad humana o combinar intereses de diferentes actores en la institución.</p>	<p>Experiencia y tacto, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes dentro de un marco de valores; apoyarse en estructura, cultura, clima y política organizacionales así como en el marco jurídico; establecer una buena comunicación; la idea es que el directivo se anticipe a los problemas y trate de no evitarlos, porque ningún conflicto es evitable, pero por lo menos pueda preparar el terreno para que si se presentara algún conflicto este pudiera ser constructivo o productivo.</p>	<p>Al resolver un problema contemplar el principio de la vía jerárquica, tener el compromiso primordial con la institución y con los alumnos, saber en dónde se está parado y cómo se va a comunicar con los demás, considerar que la formación de la persona o del alumno es primero, entender que las personas tienen su propia individualidad y proyecto de vida. (E3G/EI).</p>

Experto: Mtra. Elizabeth Iturbe Escalona

Línea de investigación: Gestión, liderazgo y calidad en las instituciones del sector educativo. Instituto Politécnico Nacional.

EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS	VALORES NECESARIOS	RECOMENDACIONES PARA LA FORMACIÓN
Entre estas puede estar el directivo que promueve programas educativos que desarrollen las competencias de alumnos o crear un ambiente donde se pueda aprender con gusto.	Servicio, esfuerzo, compromiso, respeto por la institución y los docentes, honestidad, ser autocrítico.	Que el directivo provea espacios para nuevos gestores, promover una cultura de los valores desde todo aquel que ofrece un servicio dentro de la organización educativa, prepararse para la gestión y liderazgo con cursos específicos al tema, obligar desde la normatividad que el directivo reciba una preparación en gestión y liderazgo y que la estructura escolar favorezca la inclusión de directivos en programas de formación ética. (E3G/EI).

4.2.4 Experto: Dr. Charles L. Slater

Línea de investigación: Liderazgo educativo. California State University.		
DILEMAS MORALES MÁS COMUNES	ELEMENTOS PARA ENFRENTAR DILEMAS	CRITERIOS DE DECISIÓN EN LA GESTIÓN
El directivo se enfrenta a desafíos morales en relación a las conversaciones con maestros cuando estos no hacen bien las cosas, si el maestro tiene o no resultados, si su organización es buena; la puntualidad y preparación de los docentes, las relaciones con colegas; si el directivo tiene un supervisor que le trata mal o que no tiene respeto es difícil crear un liderazgo diferente, también el ocuparse del papeleo y lo administrativo sin que quede tiempo para otras cosas.	Primero que nada reconocer cuando se tiene un asunto moral, definir cuidadosamente los asuntos clave y asegurar que haya un entendimiento respetuoso, contar con el apoyo del supervisor y de otras personas para trabajar de una manera moral, crear una situación en que haya un ambiente y una atmósfera en que el director tenga apoyo, hablar francamente, tener el tiempo para reflexionar, para consultar a otros, pensar y examinar sus propios motivos para determinar una manera de actuar, ser consistente con leyes y reglas.	Considerar siempre que la persona es primero, la cultura es lo más importante de un directivo y cómo resuelve los dilemas depende de esa cultura, la lista de principios o expectativas dadas por el distrito (normatividad), entender que los alumnos existen primero como personas y después para aprender y avanzar. (E4G/CS).

Experto: Dr. Charles L. Slater

Línea de investigación: Liderazgo educativo. California State University.

EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS	VALORES NECESARIOS	RECOMENDACIONES PARA LA FORMACIÓN
Cuando el maestro trata mal a los alumnos y el directivo tiene que hablar sobre este tópico con él, el considerar que la formación puede cambiar la moralidad de una persona y que nadie puede actuar de una manera moral si todas las cosas están completamente mal: la persona miente cuando hay demasiada presión.	El respeto y la justicia son los más importantes. Tener, desde la propuesta de Kohlberg, un nivel de desarrollo moral alto.	Examinar al director en su primer año y analizar cuáles son los desafíos morales más importantes que este enfrenta, hablar de cosas éticas como primer paso para desarrollar la ética, rescatar el rol de las artes que están llenas de ética para entender asuntos morales y como una posibilidad de mejorar lo que está pasando en la organización educativa. (E4G/CS).

4.2.5 Experto: Dr. Bonifacio Barba Casillas

Línea de investigación: Filosofía, Moral y Valores. Universidad Autónoma de Aguascalientes.		
DILEMAS MORALES MÁS COMUNES	ELEMENTOS PARA ENFRENTAR DILEMAS	CRITERIOS DE DECISIÓN EN LA GESTIÓN
El directivo se enfrenta a cómo hacer que todo el trabajo sea coordinado y orientado a los fines educativos, atender los distintos intereses sin que contravengan los fines de la escuela, ante el incumplimiento de docentes no tener el apoyo de autoridades para sancionar, preponderar la parte burocrática en vez de la pedagógica.	Orientar el trabajo a una formación para la democracia, todo el trabajo debe estar centrado en la dignidad de las personas, tener habilidades de tipo comunicativo y para que los conflictos se resuelvan de manera no violenta.	Poner en el centro del proceso educativo a la persona, no imponer intereses o caer en una simplificación de las cosas, ser un conciliador y mediador entre las partes, buscar que los conflictos se resuelvan hacia los fines de la escuela. (E5V/BB).

Experto: Dr. Bonifacio Barba Casillas

Línea de investigación: Filosofía, Moral y Valores. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS	VALORES NECESARIOS	RECOMENDACIONES PARA LA FORMACIÓN
<p>Tomar decisiones en contra de los fines de la institución, que no exista apoyo ni definición clara del papel del director. Otra experiencia es que a pesar del trabajo colegiado que pretende el Programa de Transformación de Escuelas Normales en Aguascalientes, no se tienen los elementos institucionales y estatales para orientarse a ello.</p>	<p>Compromiso con la perspectiva educativa y con aquellos valores que se establecen en el artículo 3º Constitucional, los cuales debieran estar manifiestos dentro del <i>Curriculum</i> y la gestión, tales como la democracia en la educación, servicio desde la profesión y respeto a la dignidad humana.</p>	<p>Que el proceso de selección identifique rasgos de formación profesional y valoral en el directivo, que este último cuente con un proceso de formación continua apoyado por las autoridades externas y que desde su formación profesional le sea desarrollada una perspectiva ética del trabajo escolar, con una percepción de la educación no sólo didáctica sino en la que haya de por medio valores y desarrollo moral; hacer procesos de capacitación o inducción de habilidades psicosociales. (E5V/BB).</p>

4.2.6 Experto: Dra. Lucía Garay

Línea de investigación: Análisis institucional de la educación y sus organizaciones. Universidad de Córdoba, Argentina.		
DILEMAS MORALES MÁS COMUNES	ELEMENTOS PARA ENFRENTAR DILEMAS	CRITERIOS DE DECISIÓN EN LA GESTIÓN
<p>Ser directivo es una función. Existen varios desafíos morales: entre el poder de función y el poder de autoridad, al administrar la ley, entre la normativa y una doble interpretación de la norma, al aplicar la norma tomando en consideración las condiciones concretas y entre las exigencias que el sistema educativo plantea al directivo y las demandas de los propios sujetos con sus historias y sus realidades.</p>	<p>Trabajar compartiendo experiencias de dirección con sus pares directivos, analizar los vínculos que entabla el directivo, a saber, con el conocimiento, con la tarea, con los otros, con la ley, la norma y la institución. Así mismo, ser riguroso en la aplicación de las normas e igualitario para todos así como comprender la realidad de los sujetos.</p>	<p>El directivo no solamente debe gestionar, administrar y tomar decisiones en la organización educativa sino también tener una función pedagógica respecto a los otros actores institucionales, hacer cumplir la ley con una administración justa, equitativa e igualitaria para todos. (E6V/LG).</p>

Experto: Dra. Lucía Garay

Línea de investigación: Análisis institucional de la educación y sus organizaciones. Universidad de Córdoba, Argentina.

EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS	VALORES NECESARIOS	RECOMENDACIONES PARA LA FORMACIÓN
Intentar lograr la autoridad vía imposición, otra experiencia significativa es que vivimos en la era de los nuevos sujetos productos de las rupturas de los lazos sociales y de las rupturas que genera la pauperización. Los directivos no conocen realmente a los sujetos que tienen que dirigir; podría mencionarse además la feminización del rol directivo.	Que el directivo se comporte como maestro de vida, tenga democracia y justicia en su forma de dirección y un valor pedagógico en sus acciones.	Que el directivo de instituciones educativas reciba una formación en teorías institucionales, en investigación diagnóstica, así como para comprender al otro como sujeto; que los directivos puedan intercambiar experiencias, conocer intereses y motivaciones que le llevan a ser directivo, analizando los vínculos que tienen con la tarea. (E6V/LG).

4.3 Narrativas de problemáticas éticas de los directivos en ejercicio de sus funciones en las organizaciones educativas

De las experiencias de conflicto de índole moral con veinticinco directivos en funciones pertenecientes al sector público que se realizaron en un tercer momento de la fase de trabajo de campo se rescataron pequeñas narrativas donde se presenta la problemática del liderazgo de gestión relatando algún incidente crítico al que se enfrentaron los directivos en ejercicio de su función y dando un contexto general del problema, su desarrollo, las opciones de solución y por cuál de estas se inclinó.

A continuación se presenta a manera de relato las problemáticas referidas por veintitrés de los directivos en funciones. Cabe mencionar que de las otras dos restantes, una estuvo incompleta y en la otra el directivo declaraba que nunca había tenido que enfrentarse a situaciones morales en su gestión.

4.3.1 Entre la lealtad política y la lealtad académica

“El incidente más serio al que me he enfrentado es el que se generó a partir de la separación de sindicatos. A partir de este conflicto el Sindicato Estatal de la Educación (SEE) tomó partido y fue a favor del Sindicato Nacional de Trabajadores del Estado (SNTE). Esto trajo al centro escolar un conflicto con el ejercicio de mi autoridad ya que funcionarios educativos del municipio violentaron el área administrativa pues ingresaron de forma arbitraria y sin mi consentimiento y conocimiento de este ilícito. Estos funcionarios aún después de denunciar tales hechos siguieron violentando a este plantel sin que las autoridades estatales tomaran cartas en el asunto. Como funcionarios no contestaron ningún oficio enviado por un servidor a las diferentes áreas y funcionarios del Estado. Mi autoridad ha sido subajada, sin embargo, en lo que respecta a la misión de esta escuela ha ido mejorando a pesar del SEE. Además de lo anterior hay funcionarios del SEE que han logrado mermar las relaciones

interpersonales en este plantel, sin embargo he logrado por medio del respeto a ideologías contrarrestar esta influencia de funcionarios y personajes externos que lo que buscan es dividir y no unir, además de mermar mi autoridad y credibilidad con mi personal y padres de familia”.

Opciones de solución: “Que el gobierno estatal contrate, sobre todo en educación, personas éticas y con el mínimo de valores comprobables, que conozcan de educación, que respeten las leyes y reglamentos, así como la autonomía de las escuelas, que a todas las denuncias se les dé seguimiento y se emita una resolución por escrito (según lo marca la ética de la administración pública), que se obligue a los funcionarios a responder por escrito a todos los oficios girados a ellos, que se castigue el incumplimiento de los funcionarios”. (DirF1).

4.3.2 Proteccionismo y corrupción

“Un asistente de servicios no reanudó labores después de un periodo de vacaciones, se comunicó esto a la supervisora y se hicieron los reportes de inasistencias. Intervino Administración de Personal enviando verificadores para levantar el acta de abandono de trabajo y que se le comunicaría a la Secretaría General de la Delegación, la cual no asistió el día y la hora en que se levantaba el acta de abandono de empleo. Se comunicó al hermano del trabajador (comisionado en el sindicato) que este último tenía quince días sin asistir. El asistente no justificó sus quince días de falta y comentó que no se había presentado porque había salido de la ciudad a visitar a su familia en Culiacán”.

Opciones de solución: “Intervino el sindicato, le consiguieron una permuta en otro jardín de niños de la zona y el acta no procedió porque el trabajador tenía 22 años de servicio. Terminé aceptando firmar el documento de la permuta para no perder el recurso humano para la institución. Actualmente ya no está en el nivel de preescolar, lo

cambiaron al nivel de primaria donde continúa protegido por su hermano y cambiando de escuela en escuela por lo mucho que falta”. (DirF2).

4.3.3 Entre seguir la misión institucional o permitir los intereses personales

“En la sobreprotección que se le hace a los docentes por parte de la dirigencia sindical, me he enfrentado a tener que aceptar la irresponsabilidad del desempeño de los trabajadores por no poder hacer los cambios que sólo le competen al sistema educativo”.

Opciones de solución: “Sensibilizar y concientizar al personal de que nuestra misión como escuela se debe por encima de cualquier conflicto o interés personal para cumplir con lo que elegimos ser y hacer”. (DirF3).

4.3.4 Autoritarismo de supervisores a directivos en referencia al proyecto escolar

“Problema: supervisora autoritaria y directora. Enfrentamiento sobre organización y planeación del proyecto escolar ya que me impuso la visión y misión del jardín de niños, no debía cambiar o modificar nada del proyecto elaborado el año anterior por la educadora encargada, sólo la meta. Expliqué a la Supervisora que ese proyecto escolar no tenía nada congruente con mi contexto escolar y comunidad; esto lo argumenté con un diagnóstico que realizo con todos los actores al inicio de mi gestión como directora. Tal confrontación me valió sanciones verbales en forma individual”.

Opciones de solución: “Siempre argumento lo que expreso como apoyo a mi problemática. Doy una sugerencia para realizar la solución al problema y comunico al colectivo escolar los problemas para que me puedan externar otras vías de solución o estar de acuerdo en las sugerencias”. (DirF4).

4.3.5 Autoritarismo de supervisores a directivos: rigidez en la norma y prepotencia en el trato

“Me vi involucrado en una situación penosa y con falta de criterio en la que se rebasa el contexto donde el supervisor me subajó y amenazó con cesarme de las funciones cuando no se habían expuesto las causas y lo más delicado fue que lo hizo frente a los alumnos y eso me pareció mucho más grave ya que baja el ánimo y demerita el quehacer educativo de cualquier maestro”.

Opciones de solución: “Se expuso al directivo ante los padres de familia, docentes y administrativos sin dar oportunidad de réplica. Se entregó formato de obligaciones explícitas con el fin de amedrentar”. (DirF5).

4.3.6 Autoritarismo de supervisores a directivos: imposición de acciones

“Jardín de niños ubicado en una zona rural donde la supervisora es autoritaria con el directivo indicando y controlando las acciones que deben ser llevadas a cabo del personal del jardín; estas acciones son actividades extracurriculares que ayudan a la institución en los tiempos que son adecuados”.

Opciones de solución: “Externar las necesidades actuales de los niños que se favorecen con ello”. (DirF6).

4.3.7 Maltrato de docentes hacia alumnos

“Me encontré con el problema de tener un docente que no respeta a sus alumnos y a los padres de estos. Se escuda en que viene de una ciudad del norte y que la gente de allí es muy “bronca”. Esto es sólo por mencionar algunas situaciones porque en su trabajo en el aula todavía deja mucho que desear”.

Opciones de solución: “Se habla constantemente de su actuar, se le ha llevado a talleres de actualización y ya lo último es decirle que por sus actitudes se le elaborarán documentos de reporte para su expediente si no se ve un cambio en su actuar”. (DirF7).

4.3.8 Ausentismo

“En mi escuela primaria hay ocho grupos. Dos de los docentes eran impuntuales y uno presentaba ausentismo notorio ya que estaba inmerso en una campaña política municipal. El resto del personal se inconformaba con la actitud de esos compañeros y con la visión de que la dirección no hacía nada para llamarles la atención. Como administrador y gestor de una escuela, las llamadas de atención, las invitaciones a cumplir y los descuentos se realizaban de manera personal y no se daba cuenta el resto del personal”.

Opciones de solución: “En virtud de lo anterior se informó en una reunión de consejo técnico consultivo las acciones tomadas en lo personal hacia los compañeros afectados y estos, por la actitud de los demás, reconsideraron el coadyuvar en alternativas para evitar tal situación. Con el compañero que mostraba ausentismo se logró que solicitara un permiso sindical para que cubrieran su espacio en la escuela con otra persona”. (DirF8).

4.3.9 Conciliación de exigencias de la organización educativa y de los sujetos

“En una ocasión todos los maestros tomaron la decisión de faltar aunque se había dado la indicación de que no se faltaría a sus labores. La suspensión era porque había habido se dieron algunos movimientos telúricos en la ciudad. Pero ellos decidieron irse a festejar el día de la Mujer. Al llegar a la escuela no encontré ni maestros ni alumnos”.

Opciones de solución: “Dialogar con cada uno de ellos y hacerles ver que no se vale y que si habían tomado esa decisión al menos debieron comunicármela. Después pidieron disculpas porque entendieron que no era ese el camino. Lo importante fue el espíritu de diálogo, respeto y tolerancia”. (DirF9).

4.3.10. Manejo de documentos oficiales

“Una docente no cumple con lo establecido en cierta circular; se le ha llamado la atención verbalmente, se le ha hecho un descuento y esto no la hace cambiar; se le hace entonces un llamado de atención por escrito y firma su hoja de recibido. Los padres de familia se dan cuenta del trabajo de esta docente y no quieren que sus hijos estén el próximo ciclo escolar con ella”.

Opciones de solución: “Por escrito se le hace llegar su llamado de atención; se le invita a trabajar en colectivo”. (DirF10).

4.3.11 Manejo de niños con necesidades educativas especiales: organización, preparación y resultados de los maestros

“En mi escuela hay personal completo de educación especial, maestros y equipo paradocente y alumnos con necesidades educativas especiales en su totalidad. El problema ha sido la negativa en la elaboración de relatoría de los problemas individuales de cada uno de los alumnos por considerar los docentes que esto es un exceso de trabajo y que es obsoleto por parte de ellos”.

Opciones de solución: “Se toma la decisión de involucramiento directo de un grupo y llevar a cabo el trabajo para demostrar que sí es necesario e indispensable. Se realiza sensibilización, trabajo colaborativo, comunicación y aclaración de ventajas”. (DirF11).

4.3.12 Distribución de los recursos económicos

“Hasta el momento no he tenido incidentes críticos porque el trabajo lo hemos realizado en forma conjunta, donde todos participan. El único problema es al hacer la repartición del recurso económico. Esto por hacer hincapié en que los recursos económicos se deben hacer en el rubro de materiales didácticos y no en fiestas”.

Opciones de solución: “Labor de convencimiento preponderando el enfoque de nuestra misión como institución”. (DirF12).

4.3.13 Abordaje de situaciones de desempeño docente a corregir

“Me he enfrentado a docentes que presentan incumplimiento en cuanto a planeación, desconocimiento y falta de respeto hacia la persona del director, nula participación en reuniones de análisis, de resultados bimestrales, retirarse de la reunión en forma grosera. Se ha platicado con el representante sindical, levantándose acta de extrañamiento con copia al supervisor y con copia al nivel educativo”.

Opciones de solución: “Intenté el diálogo que se bloqueó por negativa; entonces se aplicó la normatividad”. (DirF13).

4.3.14 Desafío entre el poder de función y el poder de autoridad

“En algún momento, alguna compañera no tomaba en cuenta mis indicaciones o decisiones afectando la relación no tanto conmigo, sino con otros docentes por el desacuerdo de los mismos al no trabajar a la par de ellos”.

Opciones de solución: “Entre las educadoras y el directivo se comentaba que todos tienen las mismas obligaciones dentro del trabajo y que se tienen que cumplir”. (DirF14).

4.3.15 Manejo de personal conflictivo

“Mi centro de trabajo es en el valle. Llegaron compañeros con la finalidad de regresarse a la ciudad. En una ocasión llegó una compañera, desde el principio tuve problemas con ella ya que era muy conflictiva pero su finalidad fue ponernos mal con la comunidad; por fortuna quedé con la frente en alto ya que mi lema siempre es que quien trabaja no tiene problemas y ella tuvo tantos que perdió hasta la plaza”. (DirF15).

4.3.16 Conciliación de intereses de los distintos actores de la organización educativa en torno a la misión por medio de la negociación

“Al ingresar como directora me enfrenté a una educadora que manipuló a padres de familia para que me expulsaran ya que ella quería el ascenso. Hubo agresiones por parte de ellos pero siempre busqué dialogar y llegar a un acuerdo; aún así los padres de familia tomaron medidas para que dejara el puesto, siendo esta una situación muy dolorosa”.

Opciones de solución: “La supervisora tomó la palabra y comentó que si no se quedaba la maestra se cerraría el jardín. Fue entonces que tomé la palabra y les pedí a todos la oportunidad de trabajar y llevar al jardín a óptimas condiciones; si no lo cumplía yo misma renunciaría al cargo, por lo que se me concedió teniendo muy buenos resultados: hoy es el jardín más bonito de mi comunidad y con un personal comprometido en su labor docente”. (DirF16).

4.3.17 Conciliación de exigencias de la organización escolar y de los docentes

“El personal está en desacuerdo con la distribución de grupos para el próximo ciclo escolar; los maestros frente a grupo quieren elegir cada uno el grado que más les agrada para trabajar”.

Opciones de solución: “Una opción puede ser dar a cada maestro el grado que eligió. Sin embargo se elige charlar con ellos y exponer las características observadas en cada uno para determinar el grado que se asignó, decisión ante la cual siguen en desacuerdo”. (DirF17).

4.3.18 Aplicación de la norma tomando en consideración los órganos colegiados

“Trabajo en una escuela que atiende alumnos de la penitenciaría de enseñanza; está situada en una colonia problemática, tiene personal completo y es una escuela con una dinámica especial, ya que su mayor dificultad es la deserción de los alumnos, por lo que el trabajo sobre estrategia para atacar esta situación nos lleva a plantearnos como colectivo grandes retos y responsabilidades; la exigencia por un servicio de calidad es urgente, así que en este camino el personal comenzó a sentirse presionado por las múltiples acciones y actitudes de cambio requeridas. En consejo técnico me dijeron que necesitaban un cambio en mi actitud para entender mejor lo que se esperaba de ellos como docentes, lo cual me impactó pues creía que todos íbamos hacia el mismo objetivo”.

Opciones de solución. “Analiqué lo informado, revisé mis actitudes y tuve un cambio honesto en las mismas, buscando asesoría en libros y expertos para introducirme con mayor efectividad. De este modo mejoré mi servicio con ellos para que llevaran sus compromisos con mayor facilidad. Estoy en proceso. Aún continuamos con la

problemática pero hay preocupación, están proponiendo acciones y existe involucramiento en ello”. (DirF18).

4.3.19 Colaboración de padres en asignación de recursos

“Está a mi cargo un jardín de niños de nueva creación en el que apenas llevamos dos ciclos escolares laborando y es el primer año en Programa de Escuelas de Calidad (PEC); aún los padres de familia no se les ha podido convencer acerca de cómo funciona el programa, ya que les parece injusto no poder gastar todo el dinero solamente en material didáctico y artículos de limpieza, no le dan importancia al mantenimiento de aulas, áreas de juego, materiales para dirección, etc., no han comprendido la función de un formato donde se plantea la distribución de los recursos que sí se puede reestructurar conforme la marcha del ciclo escolar pero no podemos gastar todo el recurso en una o dos partidas nada más”.

Opciones de solución: “Se realizan varias reuniones con padres de familia para sensibilizarlos con respecto al tema; los docentes finalizaban tocando el punto del avance del Programa Educativo de Calidad (PEC) y siempre surgen las inconformidades por parte de un grupo pequeño de padres de familia que incitan a los demás; ha sido un año muy difícil pero mi labor aún no ha terminado, sigo en la lucha y espero poder conseguir este año la aportación inicial para poder abrir la cuenta del PEC ya que los padres de familia aún se encuentran muy escépticos al tema”. (DirF19).

4.3.20 Colaboración de padres de familia: entre el poder de función y el poder de autoridad

“Debido a la falta de experiencia que me caracteriza, uno de los incidentes más comunes es referente a los padres de familia pues me ven inexperta y de corta edad y muchas veces no me respetan o me desafían, ignorando mis decisiones”.

Opciones de solución: “Ha sido un trabajo gradual con los padres, me ha costado esfuerzo ganarme el respeto de la comunidad lo cual he conseguido demostrando mi capacidad y ejerciendo liderazgo, así como delegando responsabilidades”. (DirF20).

4.3.21 Colaboración de padres de familia en propuestas

“Al llegar a un jardín de niños unitario donde hay varias funciones que realizar, me encontré con que la presidenta era la misma que el año anterior, por lo que ella me quería imponer y decir lo que se había y debía hacer; si yo proponía proyectos nuevos, ella se me enfrentaba con que esos no eran los planes”.

Opciones de solución: “Los mismos padres de familia propusieron el enfrentarla y no dejarse convencer por lo que ella quería, sino en juntas proponer, decidir en equipo, tanto educadoras como padres de familia. Lograron darse cuenta de la importancia de la comunicación entre maestro y padres de familia y no dejarse influenciar por una persona sin tomar a los demás en cuenta”. (DirF21).

4.3.22 Falta de continuidad en la organización educativa

“En el caso de nuestra institución, la situación no recae en la pérdida de autoridad del director sino en que al ser una escuela de paso en zona rural, han pasado por ella muchos directores por lo que los programas que se inician, las políticas para mejorar, pierden continuidad. La escuela avanza y retrocede constantemente y la comunidad pierde la confianza en la escuela. Los maestros se preocupan por ello, al igual los padres de familia, pero también son parte de la población flotante puesto que permanecen poco tiempo en la comunidad”. (DirF22).

4.3.23 Falta de reconocimiento a la labor directiva

“Mi caso es distinto pero me gustaría exponerlo. Hay docentes que llegamos a planteles en los que no existe un director efectivo, por lo que se nos otorga una comisión y como decimos “a tomar el toro por los cuernos”. En este camino aprendemos muchísimo y desarrollamos competencias profesionales y algunos, como en mi caso, hasta logramos cubrir algunos de los criterios aquí expuestos. Sin embargo el apoyo que recibimos no es el mismo y no logramos un reconocimiento de nuestro desempeño”. (DirF23).

En el siguiente capítulo “Interpretación y discusión de resultados” se hace una categorización de los datos de las entrevistas a expertos y directivos, así como una reflexión en torno a las experiencias referidas por los ex directivos, mostrando algunos conflictos morales que enfrentan el directivo en su liderazgo de gestión e identificando los principales valores necesarios para el desarrollo de una gestión ética, formulando propuestas de formación de directivos. Así mismo se pretende hacer un cruce de la información obtenida entre ex directivos, expertos y directivos.

CAPÍTULO 5

INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO 5. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir del análisis de las entrevistas ya realizadas, fue posible ir vislumbrando los desafíos a los que se enfrenta la gestión directiva en la resolución de actos cruciales que se presentan durante el ejercicio profesional y cómo estos afectan el quehacer profesional educativo.

Hay que considerar que si el directivo no tiene una ética profesional previa, lo más probable es que en el ejercicio de su cargo tampoco logre adquirirla, aunque siempre se puede llamar a la conciencia del directivo a que se forme un sentido ético en la gestión (E1G/IA).

De la información obtenida a partir de las entrevistas a ex directivos, expertos en gestión y directivos y el entrecruce de la misma se generó una tipología de conflictos junto con una serie de recomendaciones importantes respecto a la formación del directivo, específicamente, la formación ética.

5.1 Algunas consideraciones sobre las experiencias en gestión y liderazgo ético de los ex directivos

Con el examen y procesamiento de las entrevistas realizadas a ex directivos se obtienen las siguientes categorías analíticas relacionadas a los factores de la formación ética que influyen durante el ejercicio de la gestión, a saber, dificultades en su gestión, experiencias negativas, dilemas morales enfrentados y valores necesarios para el ejercicio de su función directiva.

Se hace también una interpretación de algunos datos que sobresalen como aspectos importantes de la gestión ética de los mismos y los dilemas a los que se enfrentan.

5.1.1 Selección del directivo y formación profesional

Entre algunos de los datos que se destacan, es el hecho de que los directivos refieren haber llegado al puesto por escalafón, práctica común dentro de la educación pública mexicana (X1_9gF60, X2_9gM64, X3_14gM54, X4_15gM57) lo cual quiere decir que el profesional es evaluado en cuanto a su tiempo de antigüedad, cursos y postgrados realizados, generando privilegios que le permiten ser promovido de un puesto de catedrático a otro de directivo.

Sin embargo, los cursos recibidos y por los cuales el directivo fue postulado a su función no garantizan que el mismo haya recibido una formación que le provea de las competencias necesarias en liderazgo y gestión.

Esto va a traer otras consecuencias: por una parte que el directivo llegue de improviso a su función no garantiza que cuente con los elementos éticos para enfrentarse a los dilemas propios del puesto, si bien por su propia historia puede contar con estos elementos, como menciona en entrevista el ex directivo de catorce años de gestión (X3_14gM54) que “retoma de sus padres el trato con la gente. La formación moral es previa al cargo directivo, si bien es este mismo directivo quien refiere, entre las experiencias negativas durante su gestión, el caso de un compañero muy obsequioso pero también cumplido que no tenía base al que se le otorga la base pero que al poco tiempo cambia totalmente y llega a traicionarles.

Tal información da motivo para reflexionar que puede haber confusión si se pierde de vista la misión institucional, cuando las prácticas de poder son cuestionables y parece haber una incipiente corrupción ya que como lo marca la ley de transparencia, los funcionarios públicos no pueden recibir obsequios (Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, 2006).

De tal modo la gestión ética puede volverse fortuita ante lo cual se propone que el proceso de selección contemple las características de competencias técnicas, profesionales y éticas para la gestión (E1G/IA), que se fomenten los espacios para que el directivo pueda analizar los vínculos con su labor, es decir, los motivos que le han llevado a estar ahí (E6V/LG), así como tener estructuralmente y de manera obligatoria la inducción de experiencias en formación de gestión ética (E3G/EI).

Lo anterior es muy importante, ya que el directivo es quien fomenta una cultura organizacional ética dentro de la institución educativa (E4G/CS) por lo que su formación no puede dejarse a elementos aleatorios.

5.1.2 Dificultades en gestión

Entre las dificultades en gestión, sobresalen las dificultades en las relaciones humanas (X3_14Gm54); el hecho de no reconocer al directivo su labor (DirF14, DirF23, DirF16, DirF20, DirF23), lo que en términos de la entrevista personal realizada a Garay (2007) sería el conflicto entre el poder de función y el poder de autoridad (E6V/LG).

Un ejemplo de dilema moral relacionado con las relaciones humanas y la aplicación de la norma, es el que menciona el ex directivo de catorce años de gestión acerca de “compañeros malos maestros pero amigos que no eran eficientes y se molestaban cuando se incrementaban horas a otros que sí trabajaban” (X3_14gM54).

La manera de resolver tal dilema fue decirles a los inconformes que era por decisión de más arriba el incrementar las horas a quien lo merecía (X3_14gM54), decisión que delega en otras instancias la responsabilidad de una respuesta que corresponde a la autoridad del directivo y que finalmente impide enfrentarse directamente con la problemática de incumplimiento en los docentes.

Otra dificultad referida es la rigidez administrativa (X3_14gM54), situación que los expertos también refieren cuando hablan de que el directivo se ve en la necesidad de escoger entre cumplir con papeleos o dedicarse a los objetivos educativos (E5V/BB) y a la misión de la escuela, de manera tal que la labor directiva queda sitiada por una serie de circunstancias cuyo último interés tiene que ver con lo pedagógico (E2V/CF).

Por otra parte, el directivo puede creer que está actuando correctamente o tender a racionalizar y justificar sus acciones; sin embargo, algunos elementos de su discurso dejan entrever que puede tener serias dificultades en el liderazgo de gestión.

Por ejemplo, el ex directivo que menciona en entrevista el “ganarse el derecho a mandar” (X3_14gM54), donde existe la posibilidad de un liderazgo autoritario, aunado a que la información no arroja datos de que exista una política de apertura que escuche otras voces inteligentes en la institución.

Se mencionan también otros elementos que se identifican más con habilidades que con valores como son el saber negociar y el liderazgo y sólo uno relacionado con la adecuada selección del directivo (X1_9Gm64, X2_9Gm64, X3_14gM54, X4_15gM57) si bien es cierto que en la negociación y en el liderazgo juegan un papel importante los valores y cómo estos son aterrizados en lo práctico, valores que a su vez están relacionados con las necesidades y su jerarquía en la organización educativa.

5.2 Principales hallazgos: desafíos éticos de la gestión directiva en la resolución de conflictos morales desde la opinión de los expertos

La codificación de los datos arrojados por las entrevistas a expertos en el campo de la gestión se ha clasificado en los siguientes rubros para su comprensión: dilemas morales más comunes, elementos para enfrentar dichos dilemas, criterios de decisión

en la gestión, experiencias significativas, valores necesarios en el ejercicio del directivo y recomendaciones para las estrategias de formación.

A su vez, cada uno de estos rubros se ha reordenado en sub categorías, como se muestra en el desarrollo del presente apartado.

5.2.1 Principales dilemas morales identificados por los especialistas

Haciendo un análisis de la información acerca de los principales dilemas identificados por los especialistas, estos pueden clasificarse en dilemas relacionados con las relaciones personales y lealtades, con el desempeño docente, con la normatividad y/o con aspectos administrativos. Ver cuadro 8.

5.2.3 Elementos para enfrentar dilemas

El directivo requiere de ciertos elementos para poder enfrentar los dilemas morales en su gestión. Tales elementos pueden ir desde la ética personal, el apoyo y respaldo de su equipo de trabajo, el tener la capacidad para generar un ambiente de comunicación donde el diálogo y el respeto sean los ejes principales y finalmente, el conocimiento y apoyo en la normatividad y en la misión institucional. Ver cuadro 9.

Como se observará más adelante en el punto 5.3. acerca de las problemáticas de directivos, pocos de ellos logran poner en práctica elementos efectivos para la resolución de dilemas, sin embargo los que se apoyan en el trabajo colaborativo, el respaldo de su equipo, el generar un ambiente de compromiso, responsabilidad y corresponsabilidad, el ser igualitario en la aplicación de normas, el actualizarse en formación en gestión y sobre todo, tener como guía la misión institucional, logran óptimos resultados en el desenlace de los dilemas morales relatados.

Cuadro 8. Principales dilemas morales identificados por los especialistas

Dilemas morales Expertos	Relaciones personales y lealtades	Desempeño docente	Normatividad	Aspectos administrativos
Experto 1	Lealtad al jefe o a la institución. Lealtad política o académica. Elección de colaboradores. Asignar premios al que lo acredita o a amigos. (E1G/IA).		Preponderar normas obsoletas o misión institucional. Seguir la norma o los intereses personales. (E1G/IA).	
Experto 2	A quién protege: Conciliar intereses de los distintos actores. Manejo de reacción de los padres ante la petición de colaboración de los mismos. Conflictos estrictamente personales. (E2V/CF).	Manejo de niños con necesidades educativas especiales. (E2V/CF).	Interviene o deja pasar. (E2V/CF).	A qué se dedica: resuelve situaciones o consigue recursos. Manejo de documentos oficiales. (E2V/CF).
Experto 3	Resolver problemas de relaciones humanas. Combinar intereses de diferentes actores en la institución. (E3G/EI).	Prescindir de alguien muy competente pero sin calidad humana. (E3G/EI).		
Experto 4	Maltrato de supervisores a directivos. Relaciones difíciles con colegas. Cómo abordar con maestros situaciones de su desempeño a corregir. (E4G/CS).	Organización, preparación y resultados de los maestros. (E4G/CS).		Dar prioridad a lo administrativo dejando de lado otras cuestiones. (E4G/CS).
Experto 5	Atender los distintos intereses sin que contravengan los fines de la escuela. (E5V/BB).	Trabajo coordinado y orientado a los fines educativos. (E5V/BB).	Ante el incumplimiento de docentes no tener el apoyo de autoridades para sancionar. (E5V/BB).	Preponderar la parte burocrática en vez de la pedagógica. (E5V/BB).
Experto 6	Conciliar exigencias del sistema educativo y de los sujetos. Desafío entre el poder de función y el poder de autoridad. (E6V/LG).		Aplicar la norma con una doble interpretación. (E6V/LG).	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9. Criterios de decisión en la gestión ética

.....Criterios	Conocimiento de sí y de otros	Formación y acción.	Normatividad.
Expertos			
Experto 1	Que el directivo se conozca a sí mismo y a los demás. (E1G/IA).		
Experto 2	Reflexividad. Capacidad analítica, crítica y de juicio. (E2V/CF).	Formación del sujeto. (E2V/CF).	
Experto 3	Saber en dónde se está parado y cómo se va a comunicar con los demás. Entender que las personas tienen su propia individualidad y proyecto de vida. (E3G/EI).	La formación de la persona es lo primero. (E3G/EI).	Compromiso primordial con institución y con alumnos. Contemplar la vía jerárquica. (E3G/EI).
Experto 4	La persona es primero. La cultura del directivo. (E4G/CL).		La lista de principios o expectativas distritales. (E4G/CL).
Experto 5	Poner en el centro del proceso educativo a la persona. Ser conciliador y mediador entre las partes. (E5V/BB).	No imponer intereses o caer en una simplificación de las cosas. (E5V/BB).	Que los conflictos se resuelvan hacia los fines de la escuela. (E5V/BB).
Experto 6	Función pedagógica respecto a los otros actores institucionales. (E6V/LG).	Gestionar, administrar y tomar decisiones. (E6V/LG).	Hacer cumplir la ley con una administración justa. (E6V/LG).

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 10 se especifican con más detalle cómo pueden constituirse tales elementos para la toma de decisiones del directivo.

5.2.4 Experiencias significativas positivas y negativas para la gestión ética

En correspondencia con el apartado 5.2.3, el uso o desuso de los elementos para enfrentar dilemas declina ya sea en experiencias positivas o negativas para la gestión ética.

De tales experiencias, parece ser una constante tanto en ex directivos, directivos y en lo referido por expertos, el enfrentarse al abuso de autoridades inmediatas (donde el directivo se ve rebasado por otras estructuras que utilizar de manera inadecuada el poder), la rigidez en las normas, la falta de libertad de gestión, el personal corrupto o el apoyo a este, así como el personal incompetente o que maltrata alumnos.

En el cuadro 11 se sintetizan las experiencias significativas positivas y negativas para la gestión ética, según lo refieren los expertos.

5.2.5 Valores necesarios para una gestión ética

Primordialmente hay que considerar que dentro de la organización educativa los valores necesarios para una gestión ética se plantean desde la misión de la institución.

Todos los actores entrevistados para la presente investigación coinciden, por lo menos en discurso, en la tipología de valores necesarios para una gestión ética. Sin embargo, tales valores se entienden a la luz de las prácticas del directivo en su gestión y en la resolución de los dilemas o incidentes críticos de índole moral, es decir, cuando se analizan las prácticas de liderazgo con más detalle y se puede confrontar el discurso de los directivos con la resolución que llevaron a cabo y los resultados obtenidos.

Cuadro 10. Elementos para enfrentar dilemas durante la toma de decisiones en el directivo

Elementos	Ética	Apoyo	Ambiente y comunicación	Normatividad
Experto 1	Solvencia y convicciones morales Responsabilidad y corresponsabilidad. (EIG/IA).	Escuchar otros líderes y voces inteligentes. (EIG/IA).	Capacidad de comunicación. (EIG/IA).	Tener presente la misión institucional Política de espacio libre. No manipular el consenso. (EIG/IA).
Experto 2	Corresponsabilidad. (E2V/CF).	Asistencia mutua en temas pedagógicos. Trabajo colectivo. (E2V/CF).	Fortalecimiento de lazos socioculturales. Comprensión del otro. Herramientas para responder, dialogar y analizar conflictos. (E2V/CF).	
Experto 3	Conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes dentro de un marco de valores. (E3G/EI).	Apoyarse en estructura, cultura, clima y política organizacionales. Buena comunicación. (E3G/EI).	Experiencia y tacto. Preparar el terreno para que los conflictos puedan ser productivos. (E3G/EI).	Marco jurídico. (E3G/EI).
Experto 4	Reconocer cuando se tiene un asunto moral. (E4G/CS).	Contar con el apoyo del supervisor. Crear atmósfera de apoyo al directivo. Tener el tiempo para consultar a otros. (E4G/CS).	Definir asuntos clave y asegurar un entendimiento respetuoso. Hablar francamente. Pensar y examinar los motivos al actuar. (E4G/CS).	Ser consistente con leyes y reglas. (E4G/CS).
Experto 5	Orientar el trabajo a una formación para la democracia y la dignidad de la persona. (E5V/BB).	Habilidad para que los conflictos se resuelvan de manera no violenta. (E5V/BB).	Habilidad de tipo comunicativo. (E5V/BB).	
Experto 6		Compartir experiencias de dirección con colegas. (E6V/LG).	Analizar los vínculos que entabla el directivo, a saber: con el conocimiento, con la tarea y con los otros. (E6V/LG).	Ser riguroso e igualitario en la aplicación de las normas. Analizar vínculos del directivo con la ley, la norma y la institución. (E6V/LG).

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 11. Experiencias significativas positivas y negativas para la formación ética

Experiencias	POSITIVAS	NEGATIVAS
Expertos		
Experto 1	Directivo que respalda a colaboradores. Delegar a quien tiene solvencia moral. Considerar al liderazgo estudiantil, académico y social. (E1G/IA).	Delegar y dejar que se hunda el colaborador. Llegar al puesto sin formación en gestión educativa. No preocuparse por la misión institucional. (E1G/IA).
Experto 2	El acontecer diario de la escuela y cada uno de sus actores (niños, papás, personal). (E2V/CF).	Preocupación por temas administrativos, políticos y laborales antes que por temas pedagógicos. Noción individualista del trabajo académico. (E2V/CF).
Experto 3	Directivo que promueve programas educativos que desarrollan las competencias de alumnos. (E3G/EI).	No poder crear un ambiente donde se aprenda con gusto. (E3G/EI).
Experto 4	La formación que cambia la moralidad de una persona. (E4G/CS).	Maltrato de docentes a alumnos. La presión excesiva que provoca que las personas mientan. (E4G/CS).
Experto 5		Tomar decisiones en contra de los fines de la institución. Ausencia de apoyo y definición clara del papel del director. (E5V/BB).
Experto 6	Feminización del rol directivo. (E6V/LG).	Intentar lograr la autoridad vía imposición. No conocer a los sujetos que tienen que dirigir. (E6V/LG).

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 12 se recupera una síntesis de los valores necesarios para el ejercicio de la función directiva y la gestión en instituciones educativas desde la opinión de los expertos.

Cuadro 12. Valores necesarios para una gestión ética

Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6
Se plantean de acuerdo a la misión de la institución. Solvencia moral. Competencia técnica. Capacidad de relación y de comunicación. Competencias para la gestión: agenciarse recursos, promover, estimular a la comunidad. (E1G/IA).	Responsabilidad: entendida como habilidad para responder al otro. Respeto: a la diversidad cultural de cada actor. Equidad: atención diferenciada de quien presenta mayor vulnerabilidad para compensar tales diferencias. Solidaridad. (E2V/CF).	Servicio. Esfuerzo. Compromiso. Respeto. Honestidad. Ser autocrítico. (E3G/EI).	Respeto y justicia. Tener, desde la propuesta de Kohlberg, un nivel de desarrollo moral alto. (E4G/CS)	Compromiso con la perspectiva educativa. Los que se establecen en el artículo 3º Constitucional: Democracia en la educación Servicio desde la profesión. Respeto a la dignidad humana. (E5V/BB).	Comportarse como maestro de vida. Democracia y justicia en su forma de dirección Valor pedagógico. (E6V/LG).

Fuente: Elaboración propia.

5.2.6 Recomendaciones de estrategias en la formación ética de los directivos de organizaciones educativas

La formación ética del directivo es un asunto urgente de atender. Al apoyar las opiniones de los expertos en gestión en cuanto al tema de la formación con los datos obtenidos desde las experiencias de los ex directivos mencionadas en el apartado 5.1 se destacan algunas de las principales recomendaciones o estrategias dirigidas a la formación.

Algunos de los expertos hacen mayor énfasis en la selección del directivo (E1G/IA, E3G/EI) otros en la capacidad de análisis que estos puedan tener (E2V/CF, E6V/LG) en tanto que todos ellos recomiendan diversas líneas de formación.

Dentro de estas líneas se señalan algunas de las principales estrategias de formación tales como el tener programas de formación apoyados en el análisis de casos de directivos, negociar residencias de gestión (E1G/IA), cambiar las prioridades de la educación recuperando la profesionalización por encima de la carrera política laboral, proponer líneas de formación y desarrollo del sujeto en reflexividad, análisis de conflictos y uso de herramientas para dialogar y dar respuesta a las problemáticas (E2V/CF, E5V/BB), así como promover otros sistemas de selección y designación de directivos más centrados en la solvencia moral, competencias técnicas y de gestión que pudieran tener.(E1G/IA, E3G/EI, E5V/BB).

El cuadro 13 puntualiza las recomendaciones para las estrategias de formación desde la opinión de los expertos, las cuales pueden clasificarse en estrategias de selección, de análisis o de programas de formación.

Cuadro 13. Estrategias de formación ética de directivos de organizaciones educativas

Estrategias	Selección	Análisis	Formación
Expertos			
Experto 1	Promover otros sistemas de selección y designación de directivos, asegurándose de que reúnan solvencia moral, competencias técnicas y de gestión. (E1G/IA).		Tener programas de formación apoyados en el análisis de casos en gestión. (E1G/IA).
Experto 2	Revisión de los temas de acceso al puesto directivo más allá de alianzas. (E2V/CF).	Volver la mirada a la realidad histórica, social y cultural en la que se desenvuelven los directivos. (E2V/CF).	Cambiar las prioridades de la educación recuperando la profesionalización por encima de la carrera político laboral. Abordar la problemática del sistema educativo nacional desde acciones multilaterales. Proponer líneas de formación y desarrollo del sujeto en reflexividad, análisis de conflictos y uso de herramientas para dialogar y dar respuesta a las problemáticas. (E2V/CF).
Experto 3		Promover una cultura de los valores desde todo aquel que ofrece un servicio dentro de la organización educativa. (E3G/EI).	Que el directivo provea espacios para nuevos gestores. Obligar desde la normatividad que el directivo reciba una preparación en gestión y liderazgo. Que la estructura escolar favorezca la inclusión de los directivos en programas de formación ética. (E3G/EI).
Experto 4		Hablar de aspectos éticos como primer paso para desarrollar la ética. (E4G/CS).	Rescatar el rol de las artes. Examinar al director en su primer año y analizar cuáles son los desafíos morales más importantes. (E4G/CS).
Experto 5	Que el proceso de selección identifique rasgos de formación profesional y valoral en el directivo. (E5V/BB).	Desarrollar una percepción de la educación no sólo didáctica sino en la que hay de por medio valores y desarrollo moral. (E5V/BB).	Que tenga un proceso de formación continua apoyado por las autoridades externas. Que desde su formación profesional desarrollen una perspectiva ética del trabajo escolar. Hacer procesos de capacitación o inducción de habilidades psicosociales. (E5V/BB).
Experto 6	Conocer intereses y motivaciones que le llevan a ser directivo. (E6V/LG).	Analizar vínculos que se tienen con la tarea directiva. (E6V/LG).	En investigación diagnóstica. En teorías institucionales y en los vínculos entre las instituciones. Para comprender al otro como sujeto. (E6V/LG).

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Dilemas morales enfrentados por los directivos de organizaciones educativas

A continuación se presentan las problemáticas más representativas de los directivos en funciones, narradas por ellos mismos, en los cuadros del 14 al 18 con la síntesis de las mismas, su desenlace o estrategias empleadas, los valores que subyacen a tales decisiones y un análisis e interpretación de las consecuencias que tienen las actitudes tomadas.

De la información obtenida a partir de los directivos en funciones, se compararon los tipos de problemas con planteamientos de soluciones, derivando una tipología de conflictos, observando que las decisiones tomadas por el directivo llegan a tener consecuencias en las organizaciones educativas, lo cual permite tener un espectro general de la problemática de la gestión del directivo en la promoción de valores al enfrentarse a dilemas morales dentro de la organización educativa, así como de los aspectos necesarios en su formación ética, aspectos que quedan plasmados en la redacción del informe final.

5.3.1 Dilemas morales relacionados con el corporativismo y la gestión ética de los directivos

El sindicalismo actúa fuertemente en el sector educativo público y ejerce gran presión sobre el directivo. Es intermediario entre el trabajador de base (docente o administrativo) y la élite política y burocrática que ocupa puestos claves en la toma de decisiones, de tal modo, el directivo escolar se ve rebasado por el sindicalismo en su ejercicio de gestión.

El sindicalismo impone sus caprichos por encima de las misiones institucionales de la educación y a menudo utiliza las actividades políticas para respaldar los intereses personales de sus dirigentes (Cerecedo, 2005).

De las narrativas de los directivos se extraen situaciones que ejemplifican tal situación en el cuadro 14.

Cuadro 14. Incidentes críticos relacionados con el corporativismo y la gestión ética de los directivos

DILEMAS MORALES	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS	CONSECUENCIAS PARA LA GESTIÓN ÉTICA
Entre la lealtad política y la pedagógica	Enfrentamiento de sindicatos, ingreso arbitrario a instalaciones, relaciones personales mermadas. Corporativismo. (DirF1).	Se requeriría contratación de personas éticas, respeto a la autonomía, cumplimiento de ley de transparencia de funcionarios, responsiva de oficios. (DirF1).	El directivo no logra una negociación ética con las autoridades, se ve rebasado por el sindicalismo. Ausencia de respeto, transparencia, responsabilidad y lealtad a la misión educativa. (DirF1).
Proteccionismo y Corrupción	Ausentismo en un asistente quien está protegido por familiar funcionario del sindicato. Nepotismo. (DirF2).	No proceden las actas por normatividad obsoleta y por el proteccionismo del hermano. Permutas para no perder el recurso humano en la institución. (DirF2).	Nuevamente el directivo se ve rebasado por estructuras que emplean el poder de manera inadecuada, aceptando las condiciones de estas. No hay una resolución verdadera sino que se pasa el problema a otra institución. Ausencia de justicia y equidad. (DirF2).

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2 Dilemas morales en la gestión ética de los directivos relacionados con supervisores

Otro dilema moral con el que choca la gestión ética de los directivos y que desemboca en lo que ya Fierro llamaba, en entrevista personal, como el dilema de “intervengo o dejo pasar” (E2V/CF), es el de las situaciones relacionadas con supervisores, quienes

en ocasiones mantienen una actitud autoritaria. Por la postura de poder en la que están embestidos, difícilmente se les puede oponer.

Tal autoritarismo y rigidez en la norma dificultan el diálogo y la gestión directiva; en estas condiciones, al objetar el directivo las decisiones del supervisor, se labra múltiples contrariedades.

En el cuadro 15 se presentan algunos incidentes del directivo con la figura del supervisor que ejemplifican la situación anterior.

Cuadro 15. Incidentes críticos en la gestión ética de los directivos relacionados con el Supervisor

DILEMAS MORALES	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS	CONSECUENCIAS PARA LA GESTIÓN ÉTICA
Autoritarismo de supervisor a directivo: imposición de proyecto.	Imposición de proyecto escolar elaborado anteriormente el cual es obsoleto a la situación actual de la institución educativa. (DirF4).	Exposición de la problemática a los cuerpos colegiados para obtener vías de solución. (DirF4).	El directivo obtiene sanciones verbales por parte de la supervisora, sin embargo logra un trabajo colegiado. (DirF4).
Autoritarismo de supervisor a directivo: rigidez en la norma.	Se evidencia el actuar del directivo delante de otros actores de la organización educativa. (DirF5).	Se le entrega formato de obligaciones con el fin de amedrentar. (DirF5).	Se demerita el quehacer educativo, se involucran aspectos emocionales, no se logra el diálogo ni la búsqueda de soluciones conjuntas. (DirF5).

Fuente: Elaboración propia.

5.3.3 Dilemas morales en la gestión ética de los directivos relacionados con conflictos entre directores, docentes y alumnos

Otro aspecto a considerar son los incidentes críticos que suceden entre los directivos y los principales actores de la organización educativa, a saber, docentes y alumnos. El directivo necesita conciliar diversos intereses de cada uno de los actores y encuentra la principal estrategia de solución en el trabajo colegiado.

Estos dilemas pueden ir desde personal incompetente o que maltrata a los alumnos, a quienes el directivo debe aplicar la norma pero tratando de comprender la individualidad y situación de cada persona (DirF9, E6V/LG). Además, el directivo al enfrentar este tipo de dilemas debe contar con competencias de comunicación y actualizar sus valores en relación a que debe tratar con respeto al docente aún si tiene que exigirle algo. (E3G/EI). Esto plantea lo que en entrevista personal, Slater (2007) mencionaba como un dilema acerca de cómo el directivo puede hablar con los profesores cuyo desempeño no es el deseado. (E4G/CS).

Por lo tanto, todo lo anterior plantea la necesidad de una competitividad múltiple en el directivo que comprende habilidades en la gestión, habilidades en la comunicación y competencias éticas, como puede desprenderse de la información presentada en el cuadro 16.

5.3.4 Dilemas morales en la gestión ética de los directivos relacionados con otros actores de la organización educativa

La situación de desconocimiento a la figura del directivo también se da por parte de los padres de familia, a quienes debe convencer de la importancia de su colaboración dentro de la estructura educativa, ganándose el respeto y reconocimiento de su autoridad mediante el trabajo y compromiso con la misión institucional y apoyándose en el trabajo colegiado. Este dilema también es mencionado por Fierro (2007) en entrevista personal, al mencionar que los padres de familia son una fuerza importante a considerar dentro de la organización educativa. (E2V/CF).

En el cuadro 17 se extractan de las narrativas de directivos dos situaciones que ejemplifican los incidentes críticos relacionados con padres de familia.

Cuadro 16. Incidentes críticos en la gestión ética de los directivos relacionados con conflictos entre directores, docentes y alumnos

DILEMAS MORALES	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS	CONSECUENCIAS EN LA GESTIÓN ÉTICA
Maltrato de docentes hacia alumnos.	Profesora que justifica sus malos tratos con su lugar de procedencia. (DirF7).	Se dialoga con ella, se le envía a talleres de actualización, se le amenaza con reportes en su expediente. (DirF7).	La gestión del directivo en este rubro es insuficiente, ya que ni los talleres de actualización ni los reportes garantizan un desempeño ético en el docente. (DirF7).
Manejo de niños con necesidades educativas especiales.	Se busca la organización y preparación de resultados de los maestros, quienes lo consideran innecesario. (DirF11).	Se realiza sensibilización, trabajo colaborativo, comunicación; se demuestra con un grupo específico los beneficios obtenidos. (DirF11).	La solución empleada tiene los resultados esperados por el directivo. (DirF11).
Desafío entre el poder de función y el poder de autoridad.	Descalificación de la figura del directivo. (DirF14).	Se comenta entre directivo y educadoras que todos tienen las mismas obligaciones dentro del grupo y que se deben cumplir. (DirF14).	Se busca ser igualitario en la aplicación de las normas y se crea una atmósfera de apoyo al directivo. (DirF14).
Aplicación de la norma tomando en consideración los órganos colegiados.	Institución educativa con fuertes exigencias de calidad. Directivo presiona a colaboradores. (DirF18).	Los cuerpos colegiados dialogan con él referente a su actitud; el directivo accede a modificarla con tal de lograr el objetivo de trabajo. Surgen aportaciones. (DirF18).	El directivo busca apoyarse con recursos de formación en gestión y tiene como guía la misión institucional, lo que permite que se comprometan los actores involucrados. (DirF18).

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 17. Incidentes críticos en la gestión ética de los directivos relacionados con otros actores de la organización educativa

DILEMAS	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS	CONSECUENCIAS EN LA GESTIÓN ÉTICA
Colaboración de los padres: entre el poder de función y el poder de autoridad.	Prejuicio de los padres hacia la persona del directivo por su corta edad e inexperiencia. (DirF20).	El directivo ha logrado el respeto de la comunidad gracias a su capacidad de trabajo y a delegar responsabilidades. (DirF20).	Aparentemente llega al puesto con poca experiencia o formación en gestión, sin embargo se apoya en profesorado y genera un ambiente de colaboración. (DirF20).
Colaboración de padres de familia en propuestas.	Imposición y autoritarismo por parte de la presidenta de los padres de familia. (DirF21).	Los mismos padres deciden enfrentarla y llegar a soluciones consensuadas y colegiadas. (DirF21).	Se favorece la comunicación entre los actores de la organización educativa y entre todos llegan a un compromiso más fuerte con la misión institucional. (DirF21).

Fuente: Elaboración propia.

5.3.5 Otras problemáticas en la gestión ética de los directivos

Otras problemáticas referidas en la gestión ética se relacionan con situaciones de informalidad en el acceso al cargo o con falta de continuidad en la gestión de la organización educativa. Estas problemáticas afectan no sólo al directivo sino que también repercuten en falta de compromiso y responsabilidad con el proyecto educativo e ineludiblemente, con una educación de baja calidad como se ejemplifica en el cuadro 18.

Cuadro 18. Otras problemáticas en la gestión ética de los directivos

DILEMAS MORALES	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS	CONSECUENCIAS EN LA GESTIÓN ÉTICA
Falta de continuidad en la gestión de la organización educativa.	Escuela de paso en zona rural por lo que los programas y actores de la institución no permanecen. (DirF22).	La escuela avanza y retrocede constantemente, no tiene una continuidad, existe preocupación pero tampoco los padres de familia o los alumnos son permanentes. (DirF22).	Una educación de baja calidad. Falta de compromiso, responsabilidad o entrega con el proyecto educativo. (DirF22).
Informalidad en el cargo.	Docentes que deben tomar el cargo directivo por emergencia, sin una formación. (DirF23).	Además de las dificultades propias de desempeñar tal cargo, no hay un apoyo o reconocimiento a la labor. (DirF23).	Desmoralización, dificultades en la gestión, ignorancia sobre las motivaciones para ser directivo y búsqueda externa de reforzamiento, desconocimiento de los sujetos que ha de dirigir. (DirF23).

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Incidentes críticos más comunes en el ejercicio de la gestión. Aspectos cruciales de los dilemas morales

A continuación se presentan los incidentes críticos o dilemas morales más comunes dentro de la gestión del directivo, aportados desde la opinión de ex directivos, desde la

opinión de expertos en gestión y liderazgo y desde la opinión de directivos en ejercicio de sus funciones. Observar que algunos de estos coinciden y otros más se agregan.

Desde la opinión de ex directivos mencionan el aplicar la norma a compañero que la había violentado, apoyar a amigos que son malos profesionales, conciliar intereses de padres y escuela tras un liderazgo previo autoritario, problemas de gestión con autoridades, compañeros y padres de familia, hacer cuadros políticos con personal, que el directivo apoye o dé la espalda a sus colaboradores, falta de disposición y compromiso de los compañeros, falta de apoyo de autoridades para infraestructura, relaciones humanas, actitud de los maestros y rigidez administrativa.

Desde la opinión de expertos referentes a quién se protege puede haber lealtad al jefe o a la institución, lealtad política o académica, elección de colaboradores; en cuanto a la normatividad puede girar en torno a seguir la norma o los intereses personales, preponderar normas obsoletas o misión institucional, aplicar la norma pero sobornando, o tener una doble interpretación de la misma o tomando en consideración las condiciones concretas de los propios sujetos con sus historias y sus realidades; en cuanto al papeleo puede versar sobre el manejo de documentos oficiales o de lo administrativo sin que quede tiempo para otras cosas, preponderando la parte burocrática en vez de la pedagógica, peticiones de documentos falsos, programas de becas, a qué se dedica el directivo, si resuelve situaciones o consigue recursos.

También están los conflictos estrictamente personales, las relaciones con colegas, supervisión autoritaria, no tener el apoyo de autoridades para sancionar el incumplimiento de docentes, entre el poder de función y el poder de autoridad; en cuanto a los programas de innovación si se estimula o frena la misma y en la asignación de premios a quien lo acredita o a amigos.

El combinar intereses de diferentes actores en la institución, conciliando el trabajo de actores sin desarrollar oposición hacia la persona del directivo, el trato de docentes

hacia alumnos, manejo de niños con necesidades educativas especiales, prescindir de alguien muy competente pero sin calidad humana, manejo de reacción de los padres ante la petición de colaboración de los mismos y sobre todo, si el directivo interviene o deja pasar.

Desde la opinión de directivos en funciones se mencionan situaciones críticas morales que implican el sindicalismo, proteccionismo y corrupción; el estar entre la misión institucional o los intereses personales, autoritarismo y rigidez en la norma, ausentismo del profesorado, sobre las decisiones de distribución de recursos materiales, el papeleo administrativo, manejo de personal conflictivo, desafío a la autoridad del directivo, las dificultades al pedir la colaboración de padres de familia en la organización educativa, falta de continuidad en la misma y falta de reconocimiento y apoyo a la labor del directivo.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A través del análisis y de la interpretación transversal y horizontal de los datos obtenidos por las entrevistas a profundidad se plantean algunos desafíos y perspectivas para la formación ética de los directivos de las organizaciones educativas, especialmente para los directivos de educación básica del sector público, en vista de que los actores entrevistados pertenecen a este sector, por lo que se deriva a continuación una serie de observaciones y recomendaciones a la educación pública del nivel básico, si bien tales resultados pueden contextualizarse a otros sectores y niveles de la dirección escolar. Estos resultados señalan la emergencia de promover un sentido ético profesional del directivo de instituciones educativas.

En primera instancia hay que considerar que los directivos llegan a la organización educativa con múltiples deficiencias en su formación ética o de gestión, deficiencias que difícilmente reparan durante su permanencia en el cargo, esto debido a que la forma en que llegan al cargo no es la más recomendable para el ejercicio de la gestión, principalmente en lo que respecta al directivo de educación básica del sector público, ya que para ser promovidos del puesto de docente al puesto directivo se evalúa su antigüedad y cursos realizados, aunque estos últimos nada tengan que ver con la función directiva; también hay casos en que el directivo llega de improviso al puesto sin ni siquiera haber pasado por un proceso de selección lo cual da idea de una terrible falta de continuidad en la organización educativa y una informalidad en el cargo que tiene consecuencias nefastas para la calidad de la educación.

Por lo tanto, uno de los criterios que puede garantizar la ética de la gestión es la selección del directivo con base en un perfil profesional y psicológico que incluya su solvencia moral. En los casos en que esto no es posible tales carencias deben poder compensarse con el fomento de formación ética a directivos de tal modo que se promuevan programas destinados a directivos de instituciones educativas y que tal promoción contemple no sólo apoyar sino legitimar tales programas.

Estos programas de formación deberán estar encaminados principalmente a brindar las herramientas necesarias para el desempeño ético de la gestión del directivo, lo cual le permitirá enfrentar las dificultades y dilemas morales de su ejercicio.

Al revisar los incidentes críticos referidos por los ex directivos y por los directivos en funciones, se presentan puntos de coincidencia con las categorizaciones realizadas a partir de la información obtenida de las entrevistas a expertos. Así mismo, el confrontar el discurso de los directivos con la resolución que llevaron a cabo y los resultados obtenidos, permite analizar la incongruencia existente entre lo que se dice y lo que se hace.

Es de notar que todos los directivos coinciden, al menos en el discurso, en que son necesarios los valores de honestidad, justicia, respeto, compromiso, credibilidad, responsabilidad y tolerancia; sin embargo existen serias dificultades para que tales valores puedan aterrizar en la práctica cotidiana de la gestión educativa.

Por otra parte es necesario no desligar estos valores y su jerarquización del cumplimiento de la misión de las instituciones, pues es el directivo quien fomenta una cultura organizacional ética dentro de la institución educativa por lo que el destino de la ética de la gestión no puede dejarse a elementos aleatorios.

Los principales conflictos y dificultades de carácter moral que enfrentan los directivos en su gestión son la falta de disposición y compromiso de compañeros y autoridades, la rigidez en las normas, la conciliación de los intereses de los diferentes actores de la organización y sobre todo la dificultad de encontrar congruencia de su quehacer con la misión institucional en la promoción de una cultura de valores dentro de la institución educativa.

Los dilemas a los que se enfrenta el directivo pueden ir desde el manejo de personal incompetente o que maltrata a los alumnos, o personal a quienes el directivo debe

aplicar la norma pero tratando de comprender la individualidad y situación de cada uno o conciliar diversos intereses de los actores apoyado en el trabajo colegiado. Al resolver los dilemas el directivo debe contar con competencias de comunicación y actualizar sus valores en relación a que debe tratar con respeto al docente aún si tiene que exigirle algo o si necesita hablar acerca de un desempeño no deseado.

Están también presentes las situaciones relacionadas con supervisores que en ocasiones mantienen una actitud autoritaria y que por la postura de poder en la que están embestidos difícilmente se les puede oponer. Tal autoritarismo y rigidez en la norma dificultan el diálogo y la gestión directiva; en estas condiciones, cuando el directivo manifiesta su oposición a las decisiones del supervisor se labra múltiples contrariedades.

Por tanto, los desafíos de la formación ética de los directivos apuntan la necesidad de tener programas en formación apoyados en casos sobre el ejercicio de dilemas morales en la gestión, así como proponer líneas de desarrollo que favorezcan la formación profesional de un director reflexivo que esté en condiciones de analizar la naturaleza de los conflictos morales que enfrenta la gestión y dar respuestas a los dilemas éticos que la propia gestión implica.

Otra de las circunstancias a considerar en este apartado es la de acompañar al directivo en su fase inicial de gestión, que es cuando probablemente se le presenten más desafíos de índole moral para los cuales no se encuentre preparado, por lo que el apoyo brindado en esta fase es clave para el desarrollo de la ética de su gestión.

Se propone entonces que el proceso de selección contemple las características de competencias técnicas, profesionales y éticas para la gestión y que se fomenten los espacios para que el directivo pueda analizar los motivos que le han llevado a estar en el puesto.

Algunas experiencias negativas consisten en el hecho de que se permita el acceso a puestos directivos a profesionales que no tienen formación específica para la gestión o bien que tanto directivos como colaboradores tienen una noción demasiado individualista del trabajo académico.

Entre las dificultades en gestión sobresalen las dificultades en las relaciones humanas o el hecho de no reconocer al directivo su labor. La situación de desconocimiento a la figura del directivo o el desafío al poder de función y al poder de autoridad se presenta no sólo entre el personal docente y administrativo, sino con los padres de familia, quienes son una fuerza importante a considerar dentro de la organización educativa y a quienes el directivo debe convencer de la importancia de su colaboración dentro de la estructura educativa ganándose el respeto y reconocimiento de su autoridad mediante el trabajo y compromiso con la misión institucional y apoyándose en el trabajo colegiado.

Existen elementos arraigados culturalmente que también dificultan la labor del directivo y que son intermediarios entre el trabajador y la burocracia tales como el sindicalismo, el corporativismo y el nepotismo, los cuales actúan fuertemente en el sector educativo público y ejercen gran presión sobre el directivo quien muchas veces se ve rebasado por los mismos, restándole como último recurso el hacer una labor interna de apoyo en su equipo de trabajo.

Otras problemáticas referidas en la gestión ética se relacionan con situaciones de informalidad en el acceso al cargo o con falta de continuidad en la gestión de la organización educativa. Estas problemáticas afectan no sólo al directivo en tanto a que no se le reconoce su labor y esto puede ser desmoralizante, sino que también repercuten en la falta de compromiso y responsabilidad con el proyecto educativo e ineludiblemente, con una educación de baja calidad.

Los factores que obstaculizan la formación ética de los directivos están relacionados con los criterios inadecuados de su selección, su enfrentamiento con circunstancias de irregularidad tales como impuntualidad o ausentismo, con los intereses y motivaciones que le llevan a ser directivo, y con las limitaciones de un mejor conocimiento de sí mismo y de los demás actores institucionales que conforman la organización educativa, así como con el conocimiento de los factores que contribuyen a incrementar la eficiencia y calidad de los servicios educativos.

Otra complicación se deriva de que los directivos suelen preocuparse más por aspectos puramente administrativos, políticos y laborales que por los aspectos de la calidad que ofrecen en las instituciones educativas o por aspectos meramente pedagógicos.

Podemos afirmar que las posibilidades para asegurar una gestión adecuada congruente con la misión y valores de las organizaciones educativas, están relacionadas con criterios apropiados de los sistemas de selección y designación de directivos que aseguren a la vez la solvencia moral del directivo, sus competencias de organización y de gestión; así como el apoyo de programas específicos de formación en la acción apoyados en la sistematización de experiencias que se obtienen del análisis de casos y de residencias de gestión en las que un aspirante a directivo en formación trabaja al lado de un directivo y observa de cerca el ejercicio de su gestión.

Las habilidades pedagógicas y de gestión no se contraponen a la ética de la gestión, en la que el directivo ha de lograr acuerdos y consensos, apoyado en el diálogo con el cuerpo colegiado y en la normatividad que favorezca la misión institucional.

De ahí que los desafíos de la ética de la gestión apunten la finalidad de poder enfrentar los dilemas morales con elementos como solvencia y convicción, responsabilidad y corresponsabilidad, capacidad de comunicación y de trabajo colegiado, ejercicio de liderazgo en un contexto de liderazgos múltiples, capacidad de lograr acuerdos y consensos orientados hacia el cumplimiento de la misión institucional,

en un contexto de apertura hacia la colaboración e intercambio de experiencias con instituciones similares que promuevan en la acción una cultura de valores dentro de la organización educativa.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

American Psychological Association. (2002). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association*. México: Editorial el Manual Moderno.

Álvarez, I. (2008). *La promoción de los valores en la educación básica mexicana. Desafíos y experiencias*. Ponencia del 2do. Simposio Internacional de Educación y Valores efectuado en la ciudad de Durango, México.

Álvarez, I. (2006). *El papel de la supervisión en la calidad educativa*. Coahuila: Panel SEC

Álvarez, I. y cols. (2002). *Nuevos sistemas de formación docente para la educación básica en un nuevo siglo. Estrategia interinstitucional*. México, Ediciones Taller Abierto.

Álvarez, I. y cols. (1999). *La Educación Básica en México*. México: IPN/LIMUSA.

Álvarez, I. (1994). *Marco jurídico normativo para la educación..* Ponencia presentada en el Seminario Internacional sobre Educación y Valores. México: Instituto de Fomento a la Investigación Educativa.

Álvarez, I. (2003). "El desafío de la calidad en la educación básica" en *Revista Educare del PEC*, No. 3, 2003. México.

Álvarez, I. y cols. (2005). *Los estudios de Caso como estrategia para la formación en gestión. Experiencias del sector educativo*. México: IPN/Taller Abierto.

Badiou, A. (2004). *La ética*. México: Herder.

Cameron, K. y Whetten, D. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Begley, P. (1999). *Values and educational leadership*. USA: State University of New York Press.

Carbajal y Fierro, C. (2005). *Mirar la práctica docente desde los valores*. México: Gedisa.

Cerecedo, T. (2005). *La micropolítica y la gestión escolar: un estudio cualitativo en escuelas del nivel medio superior*. México: IPN/Taller Abierto.

Dubar, C. (2002). *Las crisis de las identidades. La interpretación de una mutación*. España: Ediciones Bellaterra.

Fierro, C. (2006). *Conflictos morales en el ejercicio de la función directiva del nivel básico*. México: Departamento de Investigaciones Educativas Cinvestav-Sede Sur.

Figuroa, M. (2007). *Valores y educación: el desafío ciudadano en una sociedad globalizada*. 2do. Simposio Internacional de Educación y Valores efectuado en la ciudad de Durango, México.

Freire, P. (1996). *Cartas a quien pretende enseñar*. México: Siglo XXI editores.

Freire, P. (1977). *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI editores.

Herrera, R. (2006). *Hacia una nueva ética*. México: S. XXI editores.

Hirsch, A. (1998). *México: Valores nacionales*. México: Gernika.

Hirsch, A. (2005). Actitudes de estudiantes de posgrado en torno a competencias éticas y profesionales. En Yurén, T., *Ethos y autoformación del docente. Análisis de dispositivos de formación de profesores*. Barcelona: Ediciones Pomarés.

Kojève, A. (2005). *La noción de autoridad*. Argentina: Nueva Visión.

Kohlberg, L. y Mayer, R. (1972). *Development as aim of Education*. Educational Review. Vol. 42 No. 4.USA

Latapí, P. (2003). *El debate sobre los valores en la escuela mexicana*. México: FCE.

Ministerio de Administraciones Públicas. (1997). *La ética en el Servicio Público*. España: Imprenta Nacional del boletín oficial del Estado. OCDE.

Miranda, F., Patrinos, H., López y Mota, A. (2007). *Mejora de la Calidad Educativa en México: posiciones y propuestas*. México: COMIE.

Papalia, L. (1992). *Desarrollo humano*. México: McGraw-Hill.

Reyes, A. (1982). *Cartilla moral: la X en la frente*. México: SEP

Rivero, P. (2004). *Apología de la inmoralidad en Este País*, pp 46 – 50, agosto 2004.

Schmelkes, S. (1994). *La formación valoral y la calidad de la Educación*. Ponencia presentada en el Seminario Internacional sobre Educación y Valores. México: Instituto de Fomento a la Investigación Educativa.

Schmelkes, S. (1997). *La escuela y la formación valoral autónoma*. México: Graphos y Entornos.

Topete, C. (2006). *Nuevas tecnologías en la formación para la gestión y la política educativa. Desarrollo y formación de competencias a distancia para la gestión educativa*. México: IPN/Taller Abierto.

Topete, C. (2007). *Formación, identidad docente y valores*. 2do. Simposio Internacional sobre Educación y Valores efectuado en la ciudad de Durango, México.

Varios. (1994). *Memorias del Foro Internacional Educación y Valores*. México: Instituto de Fomento e Investigación Educativa, A.C.

Yurén, T. y Araújo, S. (2007). *Calidoscopio: Valores, ciudadanía y ethos como problemas educativos*. México: Universidad Autónoma de Morelos.

Yurén, T., Navia, C. y Saenger, C. (2005). *Ethos y autoformación del docente: análisis de dispositivo de formación de profesores*. Barcelona: Pomares.

CIBERGRAFÍA

CIBERGRAFÍA

Begley, P. (1999). *The values of Educational Administration: A Book of Readings*. EUA. Consultado el 12 de noviembre de 2006, desde <http://www.site.ebrary.com/lib/uisantafemx/Doc?id=10095171&ppg=1>

Kamii, C. (2006). La autonomía como finalidad de la Educación: implicaciones de la Teoría de Piaget. Consultado el 10 de abril de 2008, desde <http://www.fundacies.org/articulo000.php>

Hirsch, A. (2006). Construcción de un estado del conocimiento sobre valores profesionales en México. Consultado el 21 de diciembre de 2007, desde <http://www.redie.uabc.mx/vol8no2/contenido-hirsch2.html>

Instituto Politécnico Nacional. (2006). Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Consultado el 2 de noviembre de 2008, desde <http://www.dse.ipn.mx/marcojuridico.html>

Harvey A., Rude Ph., Paolucci, Comerford, S. (2008). Ethical considerations for Special Educators in Rural America. Consultado el 5 de junio de 2008 desde http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa4052/is_200701/ai_n25500758/pg_2

Novy, A. (2008). *Economía política internacional*. Consultado el 26 de octubre de 2008, desde <http://www.lateinamerika-studien.at/content/wirtschaft/poesp/ipoesp-1945.html>

Varios. (2008). *Wikipedia: la enciclopedia libre*. Consultado el 28 de octubre de 2008, desde <http://www.es.wikipedia.org/wiki/>

Yurén, T. y clbs. (2005). *Mundo de la vida versus habitus escolar: El caldo de cultivo del rezago educativo en un México de migrantes*. Consultado el 27 de octubre de 2008, desde <http://www.epaa.asu.edu/epaa/v13n13/v13n13.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. GUIONES DE ENTREVISTA

1. Guía de preguntas sobre valores y dilemas morales enfrentados por directivos desde la opinión de ex directivos

PROYECTO: "VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTIVOS"

OBJETIVO: Analizar los factores de formación ética del directivo escolar, a partir de las prácticas y los tipos de valores que promueven en la resolución de dilemas o conflictos morales en el ejercicio ético de su gestión educativa.

DATOS GENERALES

Edad:

Nivel académico:

Carrera estudiada:

Años como directivo:

Periodo:

Lugar y fecha de realización:

1. ¿Cómo llegó al cargo de directivo?
2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentó durante su gestión?
3. ¿Cuáles son los principales dilemas morales a los que se enfrentó como directivo?
4. ¿De qué manera resolvió tales dilemas y qué resultados obtuvo con su decisión?
5. Mencione una experiencia negativa durante su gestión
6. ¿Qué valores de mayor relevancia considera necesarios en la práctica directiva?
Favor de ordenarlos jerárquicamente.

¡Gracias por su valiosa cooperación!

2. Guía de preguntas sobre valores y dilemas morales enfrentados por directivos desde la opinión de expertos

PROYECTO: "VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTIVOS"

OBJETIVO: Analizar los factores de formación ética del directivo escolar, a partir de las prácticas y los tipos de valores que promueven en la resolución de dilemas o conflictos morales en el ejercicio ético de su gestión educativa.

1. ¿Qué dilemas morales considera los principales a los que se puede enfrentar un directivo durante su gestión?
2. ¿Qué elementos considera importantes en la formación de directivos que les permita tener las herramientas necesarias para enfrentar dichos dilemas?
3. ¿Qué elementos piensa usted que intervienen en la resolución de dilemas morales a los que se enfrentan los directivos de nuestro tiempo?
4. Mencione experiencias significativas de las que haya tenido conocimiento y que puedan relacionarse con los dilemas morales enfrentados por los directivos durante su gestión.
5. ¿Cuáles son los valores que de manera jerárquica debieran estar presentes en toda gestión de directivos?
6. ¿Qué acciones o estrategias considera de relevancia para la futura formación y desempeño ético en la gestión educativa?

3. Guía de preguntas para elaborar pequeñas narrativas sobre incidentes críticos o dilemas morales enfrentados por directivos en funciones

PROYECTO: “VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTIVOS”

OBJETIVO:

Analizar los factores de formación ética del directivo escolar, a partir de las prácticas y los tipos de valores que promueven en la resolución de dilemas o conflictos morales en el ejercicio ético de su gestión educativa.

Durante su gestión se ha enfrentado a incidentes críticos. Un incidente crítico es aquel donde ha visto interpelada su autoridad, su conocimiento y su actuación, de manera que tiene que tomar una decisión. Narre usted un incidente crítico al que se haya enfrentado. Procure dar un contexto, delinear el problema y su desarrollo.

¿Qué opciones de soluciones hubo y cuál escogió?

ANEXO 2. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS A EX DIRECTIVOS CON EXPERIENCIA DE 9 A 15 AÑOS DE GESTIÓN

ENTREVISTA 1

DATOS GENERALES

Supervisora de sesenta años de edad quien desde 1998 ha tenido contacto con directivos como jefa de enseñanza. Su perfil es de Maestra en Educación Tecnológica con especialidad en Industria del Vestido y Maestría en Planeación Educativa.

1. Cómo llega al cargo de directivo.

A este cargo se llega por escalafón vertical o evaluación de cursos. Actualmente también por examen de oposición.

2. Principales dificultades enfrentadas durante su gestión.

Personal incompleto, falta de calidad humana en el trato, arrogancia y prepotencia.

3. Principales dilemas morales a los que se enfrentó como directivo y resolución de los mismos.

No como directivo, pero tuve conocimiento de las siguientes situaciones:

1) Falta de ética profesional.

2) Querer hacer cuadros políticos con personal a su disposición.

3) Personal que “transa”, piden indebidamente (por ejemplo en una institución pedían una tabla de madera por alumno para su inscripción, después se supo que esas tablas habían terminado en una construcción privada de la autoridad de esa escuela)

4) Otro caso en que un docente maltrata a un niño que tenía un familiar dentro del personal de la escuela. Se arma el alboroto, el problema sale de la jurisdicción de la escuela e incluso interviene la coordinación sectorial, no le gusta a la madre del niño maltratado la resolución a la que llegan y le quitan el cargo al directivo por el mal manejo de la situación. Está entonces el caso de directores que en defensa de sus

maestros han tenido que salir de sus cargos administrativos y otros que en cambio han perjudicado a sus docentes, o bien que cometen abusos, son denunciados y también los corren por este motivo.

4. Experiencia negativa durante su gestión.

Al igual que en la pregunta anterior, me he encontrado con el apoyo de los directores hacia los maestros involucrados en actos poco éticos o negando la situación.

5. Valores de mayor relevancia en la práctica directiva.

Estos serían la ética, tolerancia, amor, respeto y libertad. Además, se debe requerir cierto perfil Psicológico para seleccionar al maestro y al directivo. (X1_9gF60).

ENTREVISTA 2

DATOS GENERALES

Directivo de sesenta y cuatro años de edad, estudia la Normal Superior, con especialidad en Normal Primaria. Además con estudios de Pedagogía, Historia y Administración. Experiencia de seis años como directivo y tres años más como subdirector en el periodo 1980 – 1989. Actualmente se desempeña como supervisor de zona.

1. Cómo llega al cargo de directivo.

A través de respuestas del concurso escalafonario donde se registran en un catálogo rubros como conocimiento, aptitud y antigüedad, entre otros, y tras haber pasado por un dictamen de subdirector.

2. Principales dificultades enfrentadas durante su gestión.

Falta de disposición, compromiso y apoyo profesional por los compañeros docentes así como de parte de las autoridades para mantenimiento de la infraestructura.

3. Principales dilemas morales a los que se enfrentó como directivo y resolución de los mismos.

El aplicar la norma a algún compañero que la había violentado, quitándole el trabajo. Es el caso de un maestro con “disfunción profesional” que no controlaba la disciplina del grupo ni dominaba los contenidos. Se pidió su cambio después de haberle dado asesoramiento y motivarlo con pláticas a que amara su carrera. Después de haber hecho el apoyo de su autoestima y no obtener resultados se aplicó entonces la norma, se pidió el cambio del maestro y llegó otro con compromiso profesional.

4. Experiencia negativa durante su gestión.

Abuso de autoridad de jefe inmediato (inspectora) que hace más rígido el acceso normativo para el mantenimiento del edificio. Se pide entonces el apoyo en los recursos de los padres pero hay una ausencia de libertad en la gestión. Finalmente sale la inspectora.

5. Valores de mayor relevancia en la práctica directiva.

Un directivo tiene que ser honesto y justo, es decir, no generar privilegios. También debe practicar el respeto, conocer su trabajo y tener un compromiso profesional; desarrollar un liderazgo motivador y facilitador con gran capacidad de influencia. Se aprende en la práctica y el manual va junto, pero no todas las respuestas pueden estar en el manual (menciona el caso de un director que para todo sacaba el manual y terminaba haciendo las cosas él mismo por la pobre capacidad de gestión que tenía). (X2_9gM64).

ENTREVISTA 3

DATOS GENERALES

Ex directivo de cincuenta y cuatro años de edad, actualmente supervisor de zona. Con trece años de experiencia como directivo y uno más como subdirector donde refiere, aprende la forma de gobernar más la experiencia que ya traía (periodo 1990 – 2004) Su formación es de Maestro en primaria, secundaria y educación superior, especialidad en Física y Química; además es Cirujano Dentista, tiene una maestría en Educación Ambiental por la UPN y un doctorado en Pedagogía por la Normal Superior.

1. Cómo llega al cargo de directivo.

Por escalafón, donde se evalúan los cursos de actualización docente y el doctorado realizado.

2. Principales dificultades enfrentadas durante su gestión.

Por una parte las relaciones humanas: la actitud del maestro de “sabelotodo” que no acepta fácilmente a un superior. Por otra parte, dificultades en la fase administrativa, rigidez; con un papel que no se entregue bien y a tiempo se arma un escándalo con auditorías (esto lo sabe por experiencia indirecta)

3. Principales dilemas morales a los que se enfrentó como directivo y resolución de los mismos.

Había compañeros malos maestros pero amigos que no eran eficientes y se molestaban cuando se incrementaban horas a otros que sí trabajaban; se apoyaba a estos últimos. Esto funcionó bien gracias a la negociación: se les decía a los inconformes que era por decisión de más arriba, partiendo de un principio del Análisis Transaccional que considera el “yo estoy bien – tú estás bien”. También es conveniente tener a alguien cerca para la toma de decisiones.

4. Experiencia negativa durante su gestión.

Un compañero que no tenía base, era muy obsequioso y además era muy cumplido, se le otorgó la base pero al poco tiempo cambió totalmente y llegó a traicionarnos.

5. Valores de mayor relevancia en la práctica directiva.

La responsabilidad, mandar con el ejemplo, tener ética (no meterse ni con mujeres ni con dinero), la honestidad (hubo maneras de robar pero no hacerlo), no mentir (pues se pierde garantía y confianza cuando se enteran).

Retomo de mis padres el trato con la gente, “no hacer a los demás lo que no quieres que te hagan a ti”, no envanecerse en el mando, nunca rebajar a nadie porque si uno gana y otro pierde, un día el que gana va a perder. Se tiene suerte pero también se trabaja en ella. Se gana el derecho a mandar, no sólo se alza la voz. (X3_14gM54).

ENTREVISTA 4

DATOS GENERALES

Ex directivo de cincuenta y siete años de edad, con experiencia de nueve años como directivo y seis más como subdirector durante el período 1984 – 1999. Su formación profesional es de Maestro en Educación Primaria, estudios en la Normal Superior de Biología, Licenciatura en Psicología por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM Xochimilco) y Maestría en Orientación Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN).

1. Cómo llega al cargo de directivo.

Por la trayectoria evaluada en escalafón y haber combinado el trabajo en primaria y secundaria.

2. Principales dificultades enfrentadas durante su gestión.

Por una parte dificultades técnico-pedagógicas (trabajo con alumnos más desfavorecidos socialmente con necesidades educativas especiales o rechazados sociales) y otra, dificultades del sistema (poco apoyo de la SEP con la escuela después de que el sismo del 85 afectara a la ciudad de México).

3. Principales dilemas morales a los que se enfrentó como directivo y resolución de los mismos.

En la escuela donde trabajaba como subdirector hubo dificultades con la directora previa que amenazaba con no dar documentos a los padres. Estos toman la escuela y piden que se vaya tanto la directora como el subdirector. Sale la directora y queda él como director; aunque no tenía muy buena aceptación de inicio, lo primero que hizo fue tranquilizarlos, pedir un espacio y abrir el diálogo aún bajo amenazas, donde todos salieran ganando. Finalmente logra conciliar los intereses de padres y escuela y obtiene su apoyo.

Se da también en ese marco, problemas de gestión con otro turno y lucha con autoridades para la construcción de la escuela que había sido destruida durante el sismo. El director previo había golpeado a un alumno, algunos defienden a este profesor y otros no. En ese conflicto matan a un alumno dentro del salón de clases. Estas equivocaciones de la autoridad hacen un ambiente donde se tiene que ir a contracorriente y donde se busca que no salgan los problemas de la escuela. Inicia como director teniendo a su favor el liderazgo y su presencia en la resolución de problemas anteriores. La reconstrucción de la escuela se torna un trabajo difícil pero satisfactorio, a lo cual se concluye que los problemas no son sólo técnico-pedagógicos sino en un 85% administrativos.

4. Experiencia negativa durante su gestión.

Lo que en algún momento se vertió en encuentros fue utilizado más tarde para justificar una decisión en contra. Otra experiencia negativa fueron los problemas burocráticos y de gestión para cambiar programas anticuados.

5. Valores de mayor relevancia en la práctica directiva.

Actuar bajo congruencia y promover la unión: es un solo barco y un solo equipo. También es importante cumplir lo que se dice o volver a platicar si la promesa lo rebasa a uno, es decir, tener credibilidad, porque hoy en día ya no se cree. (X4_15gM57).

ANEXO 3. CUADRO COMPARATIVO DE LAS ENTREVISTAS A EX DIRECTIVOS

	DIFICULTADES EN SU GESTIÓN	EXPERIENCIAS NEGATIVAS (OBSTÁCULOS)	DILEMAS MORALES	VALORES NECESARIOS
a) 9 años de gestión	<p>Personal incompleto.</p> <p>Falta de calidad humana en el trato (arrogancia y prepotencia).</p> <p>Falta de ética profesional. (X1_9gF60).</p>	<p>Que se niegue la situación conflictiva y se apoye a colaboradores corruptos.</p> <p>Dejar que el problema salga de la escuela. (X1_9gF60).</p>	<p>Hacer cuadros políticos con personal corrupto.</p> <p>Maltrato a alumnos.</p> <p>Que el directivo apoye o dé la espalda a sus colaboradores. (X1_9gF60).</p>	<p>Ética.</p> <p>Tolerancia.</p> <p>Amor.</p> <p>Respeto.</p> <p>Libertad.</p> <p>Seleccionar con un perfil psicológico a directivos. (X1_9gF60).</p>
b) 9 años de gestión	<p>Falta de disposición y compromiso de los compañeros.</p> <p>Falta de apoyo de autoridades para infraestructura. (X2_9gM64).</p>	<p>Abuso de autoridad inmediata.</p> <p>Rigidez en las normas.</p> <p>Falta de libertad de gestión al pedir recursos a padres. (X2_9gM64).</p>	<p>Aplicar la norma a compañero que la había violentado. (X2_9gM64).</p>	<p>Honestidad.</p> <p>Justicia.</p> <p>Respeto.</p> <p>Compromiso.</p> <p>Conocimiento.</p> <p>Liderazgo. (X2_9gM64).</p>
14 años de gestión	<p>Relaciones humanas (actitud de los maestros).</p> <p>Rigidez administrativa. (X3_14gM54).</p>	<p>Haber beneficiado a un compañero obsequioso aunque también con méritos que más tarde traiciona al director. (X3_14gM54).</p>	<p>Apoyar a amigos que son malos profesionales. (X3_14gM54).</p>	<p>Responsabilidad.</p> <p>Credibilidad.</p> <p>Humildad.</p> <p>Mandar con el ejemplo. (X3_14gM54).</p>
15 años de gestión	<p>Técnicas pedagógicas (trabajo con alumnos desfavorecidos).</p> <p>Del apoyo del sistema para infraestructura o problemas administrativos. (X4_15gM57).</p>	<p>Uso de discursos elaborados en encuentros previos para perjuicio de quienes los habían elaborado. (X4_15gM57).</p>	<p>Conciliar intereses de padres y escuela tras un liderazgo previo autoritario</p> <p>* Problemas de gestión con autoridades, compañeros y padres de familia. (X4_15gM57).</p>	<p>Congruencia.</p> <p>Unión.</p> <p>Credibilidad.</p> <p>Saber negociar. (X4_15gM57).</p>

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4. TRANSCRIPCIÓN DE SEIS ENTREVISTAS REALIZADAS A EXPERTOS

ENTREVISTA EXPERTOS No. 1

PROYECTO: “VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTIVOS”

OBJETIVO:

Analizar los factores de formación ética del directivo escolar, a partir de las prácticas y los tipos de valores que promueven en la resolución de dilemas o conflictos morales en el ejercicio ético de su gestión educativa.

ENTREVISTA AL DR. ISAÍAS ÁLVAREZ GARCÍA

Línea de investigación: Gestión, liderazgo y calidad en las instituciones del sector educativo del Instituto Politécnico Nacional. Miembro del Sistema Nacional de investigadores Nivel II. México. Licenciado en Historia por la UNAM, Especialización de posgrado en Planeamiento de la Educación por el Ministerio de Educación de Chile (1971) y Doctor en Educación con Especialidad en Planeación por la Universidad de Harvard, 1982. Coordinador del Programa Institucional de Maestría en Administración de Instituciones de Educación Superior. Fundador y Coordinador del Programa de Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración y Desarrollo de la Educación (MADE), en el Instituto Politécnico Nacional,

Ha publicado varios libros, así como un gran número de artículos nacionales e internacionales y capítulos en libros sobre temas relacionados con la educación básica en México, planeación de la educación, cambio de paradigmas y prospectiva del sistema educativo, el liderazgo y la gestión en las instituciones educativas, los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión, la calidad de la educación básica y la calidad de la educación superior, la promoción y desarrollo de los valores, de la cultura científica y tecnológica y de la cultura fiscal, formación de profesores, directivos y líderes de instituciones educativas, entre otros temas relacionados con educación.

Entrevistadora: Ana María Winfield Reyes Fecha: 13 de Septiembre de 2007

1. ¿Cuáles son los principales dilemas morales que considera se puede enfrentar un directivo durante su gestión?

La identidad de un directivo y su formación de valores viene desde la educación básica y familiar. Si el directivo no tiene identidad, confianza en sí mismo y confianza en los demás, eso va a gravitar sobre sus valores, porque los valores se viven, no se predicán. La gestión por su naturaleza peculiar requiere: conocimiento de sí mismo y conocimiento de los demás; confianza en sí mismo y confianza en los demás. Entonces se cuida la formación ética de los valores; los problemas anteriores van a gravitar en su gestión.

Los valores abarcan las esferas del pensamiento moral, actitud o sentimiento moral y acción moral. Parte de la condición humana, es el ser inconsistente y ahí es donde el ser humano se enfrenta a dilemas.

Los dilemas morales que nos podemos encontrar en los directivos son:

Lealtad al jefe o a la institución: complacer al jefe (siguiéndole la corriente) o comprometerse con la misión de la institución.

Lealtad política o lealtad académica: Si bien el directivo es designado por la autoridad institucional, una vez puesto ahí se puede concretar a servir a la institución o a los que lo pusieron allí.

En la elección de sus colaboradores (elige a los que tiene afecto o simpatía o a los que reúnen las competencias para sacar adelante el barco). La integración y organización del equipo es su responsabilidad y ante esto se encuentra con otro dilema: la delegación o no delegación de autoridad.

Intereses personales o respeto de normas para selección de directivos: se encuentra que muchas de las veces no se siguen las normas establecidas para designar, sino que se brincan las trancas.

Ante las normas obsoletas que contradicen la misión de la institución, se presenta el dilema de ver si estas reglas las puede cambiar o gestiona qué cambio, o si no, asumir la responsabilidad, brincándose la norma pero siempre en función de la misión. Muchos directivos presumen ser observantes de las normas, pero con frecuencia ellos mismos se las brincan.

A quién asignar premios y recompensas: a los de su grupo político o de simpatía o a quienes acreditan el reconocimiento.

Aplicar la norma de manera que logre sobornar a quien desde el exterior acredita a la institución.

Estimular la innovación y la creatividad o frenarlas.

Cabe mencionar que los dilemas morales se presentan hacia jefes, colaboradores y subalternos, y van dando las características peculiares de un directivo que bien puede ser oportunista, pragmático o predicador.

2. ¿Qué elementos considera importantes en la formación de directivos que les permita tener las herramientas necesarias para enfrentar dichos dilemas?

Esta pregunta habría que replantearla, ya que los dilemas se enfrentan con criterios de decisión.

Es necesario que el directivo se conozca a sí mismo, que haga un esfuerzo serio por conocer a los demás, no suponer que los conoce o por mediación de referencias de

otros; saber quién es quién en su institución, y qué puede o no ofrecer a la institución o programa.

En las instituciones educativas, el directivo debe saber quién es quién entre los jefes, colaboradores, qué cosas puede delegar a otros, ya que tiene que delegar, pero no debe hacerlo a incompetentes.

Si el directivo no tiene ética profesional previa, lo más probable es que en el cargo tampoco la va a adquirir; el sentido moral es previo. El que nombra directivos debe tomar en cuenta la solvencia moral de los mismos. La llegada de los directivos de instituciones educativas se da en algunos casos por escalafón más una conexión político-sindical, y en otros casos exclusivamente por la sola conexión político-sindical; pero una vez en el cargo, el directivo debe entender que no es el único líder y que hay otros líderes corresponsales a los cuales considerar.

3. ¿Qué elementos piensa usted que intervienen en la resolución de dilemas morales a los que se enfrentan los directivos de nuestro tiempo?

Están su sentido moral, su ética profesional; no todo lo que se puede hacer en la gestión se vale hacerlo. Las convicciones morales y el sentido moral de responsabilidad y corresponsabilidad. Si no, se va por mayor presión de colaboradores.

Para la resolución de dilemas morales no hay recetas, cada caso se resuelve en la naturaleza peculiar de opciones, contexto y actitudes esperadas de los actores. La capacidad de hablar en persona con la gente va a ser importante para resolver los problemas morales por ser situaciones personales, pero nunca deben gravitar contra la misión institucional al igual que en el caso de las normas absurdas.

Una institución educativa no se puede llevar bien si no hay buena participación de los cuerpos colegiados. El directivo debe evitar la tentación de manipular el consenso; puede promoverlo pero no fingir que lo hay.

Los directivos más eficientes tienen como política un espacio libre, donde las personas pueden llegar libremente sin cita previa; de otro modo esta agenda es controlada por sus subalternos. Cuando la agenda es libre, pueden darse cuenta de lo que en verdad sucede. Los subalternos deben ser corresponsales y el directivo no debe tomar como algo personal el que alguno de sus colaboradores discrepe en cuanto a estrategias de gestión, de otro modo no podrá enfrentar adecuadamente los dilemas morales. No todo se resuelve por mayoría, el directivo necesita escuchar las voces inteligentes aunque estas sean minoría.

Poco se puede hacer sobre la formación ética del directivo, si esta no la lleva desde antes. Por ejemplo, en la administración, el valor de la justicia se adquiere desde temprana edad. La educación básica se ha desligado del servicio, se ve a las carreras profesionales como medio para ganar dinero y en ocasiones, para vivir a expensas del otro mediante trampas y este modelo se repite. Por eso es importante tomar en cuenta en la delegación de directores las propuestas de otros sobre la solvencia moral del candidato, pues ésta no va a improvisarse. El sentido del directivo es la ética. No todo lo que se puede hacer se vale hacer.

4. Mencione experiencias significativas de las que haya tenido conocimiento y que puedan relacionarse con los dilemas morales enfrentados por los directivos durante su gestión:

Experiencias positivas han sido pocas aunque sí las ha habido, por ejemplo, cuando los directivos se ponen en el lugar de sus colaboradores. Hay directivos detallistas pero que pierden el sentido general. Muchos otros quedan bien pero les vale poco lo que piensa la gente con la que trabajan. Cuando un directivo respalda a alguno de sus

colaboradores, si lo conoce, aún en un problema se solidariza (muchos otros delegan y si algo sale mal dejan que se hunda el colaborador) y para ello es importante saber que aquel al que delegó tiene la solvencia moral y la competencia técnica. Otra experiencia es cuando el directivo motiva a los cuerpos académicos y estos asumen su responsabilidad, con actitud constructiva y creativa.

También está la experiencia de que pocos directivos se preocupan seriamente por la misión institucional, o bien los hay críticos en la aplicación de normas o los que no se empeñan en normas absolutas. Otros que saben delegar, pedir cuentas, pero también solidarizarse si el otro actuó en comunicación con el directivo, entonces este último lo respalda.

La mayor parte de los directivos de instituciones educativas llegan al cargo sin formación específica para la gestión educativa y quieren dirigir a institución como una empresa cualquiera, cuando la naturaleza de los dilemas que plantea la gestión educativa es muy diferente.

El directivo debe buscar asesoría pero asumir que la responsabilidad es de él. La gestión se da en contextos múltiples que si se ignoran se estanca o deteriora a la institución; por lo que ha de considerar tanto al liderazgo estudiantil, académico y social en sus dimensiones económica y política. Desgraciadamente los directivos no suelen tener una visión general sino que aprenden como vieron a otros.

Otro falso supuesto es el considerar que si se nombró a alguien, ya por virtud del nombramiento se hace competente. Es necesario conocer las debilidades de cada quien y subsanar el proceso de formación en la acción.

5. ¿Cuáles son los valores que de manera jerárquica debieran estar presentes en toda gestión de directivos?

No me parece correcta la manera de plantear esta pregunta. La institución debe tener una jerarquía de valores, aquellos que van orientados a la misión de la institución se han de ver reflejados en la gestión. El directivo tiene su propia jerarquía.

Algunos valores académicos podrían ser: el agenciarse recursos y promover, tratar con cuidado y estimular.

La jerarquía de valores depende de la naturaleza de servicios, de acuerdo a la misión y a los valores de la institución educativa.

Convendría esta pregunta cambiarla por: “mencione los tres valores más importantes” o bien ponerse una columna y que ellos la ordenen. También se les podría preguntar “¿qué es lo más importante para usted como director?” así como lo que espera la sociedad de ese programa educativo.

Los valores que se deben considerar para seleccionar a los aspirantes a directivos son la solvencia moral (que se evalúa por los resultados como entrega de cuentas, opinión de otros miembros de la institución, qué imagen perciben los colaboradores más cercanos), la competencia técnica, la capacidad de relación y comunicación, así como competencias para la gestión.

Otra forma de evaluar la solvencia moral puede ser por estudios de caso, donde se analiza la gestión de un directivo y a partir de ahí se puede entender la jerarquización de valores de los mismos.

6. *¿Qué acciones o estrategias considera de relevancia para la futura formación y desempeño ético en la gestión educativa?*

Primero que nada, los criterios para la selección de directivos. Asegurarse que los aspirantes tengan la solvencia moral, reúnan competencias técnicas y capacidad de relaciones humanas, de comunicación y de gestión.

Además, tener programas de formación en la acción en la que los directivos se apoyen mediante el análisis de casos en gestión; ver qué tanto mayor o menor grado de solvencia moral refleja cada caso y preguntarse por qué.

También que en los programas de formación se negocien espacios para residencias de gestión (igual que los médicos en formación realizan residencias en diferentes hospitales), colaborar con otros directivos sometiéndose a autoevaluación. Las residencias de gestión pueden realizarse mediante la asociación a la gestión por parte de un directivo; o simplemente trabajando y viviendo en la institución.

Otras consideraciones...

Para que se dé la formación ética pueden analizarse casos de ética de forma anónima, pero respetando las características específicas de su contexto. De manera proyectiva, pues, en general, no aceptan que ellos tengan la falla pero sí la ven en otros. Uno identifica los valores por las actitudes y acciones de otros, es decir, entra en juego el pensamiento moral, el sentido moral (lo que se hace propio) y la conducta moral. Buscar a ex directivos para que no se sientan amenazados en la entrevista. Conviene más un análisis y discusión de casos o de grupos de enfoque, en vez de realizar una investigación analítica. Garantizar que la exploración sea anónima. Que el sentido de identidad es antes y más allá de los valores, viene de la Psicología evolutiva y de la cultura de cada grupo.

La identidad es otro rubro bastante amplio que tiene que ver con qué tanto se identifica el directivo con los valores de la institución, como un recurso de poder (ya sea este académico, político o económico) en sus manos o como recurso de servicio. Para formar directivos, no mezclar trayectoria de vida con el tema. Promover otros sistemas de selección y designación de directivos. (E1G/IA).

ENTREVISTA EXPERTOS No. 2

PROYECTO: “VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTIVOS”

OBJETIVO:

Analizar los factores de formación ética del directivo escolar, a partir de las prácticas y los tipos de valores que promueven en la resolución de dilemas o conflictos morales en el ejercicio ético de su gestión educativa.

ENTREVISTA A LA DRA. CECILIA FIERRO

Investigadora de la Universidad Iberoamericana de León, Guanajuato. Dra. Por el DIE-CINVESTAV-IPN con el tema: “Conflictos morales en el ejercicio de la función directiva del nivel básico”. Ha trabajado en temas como práctica docente, gestión escolar, innovación y valores. Algunas publicaciones suyas son *El Consejo Técnico. Un encuentro de maestros* (1994), México: SEP; *Transformar la práctica docente desde los maestros* (1999), México: Paidós; *Mirar la práctica docente desde los valores* (2003), México: Gedisa

Entrevistadora: Ana María Winfield Reyes Fecha: 9 de Noviembre de 2007

1. *¿Cuáles son los principales dilemas morales que considera puede enfrentar un directivo durante su gestión?*

En el trabajo con narrativa con directores encuentro ocho grandes temas en términos del contenido de los dilemas:

Un primer rubro son los dilemas relativos al cumplimiento profesional de docentes y personal de la escuela; ése ocupa un porcentaje muy alto, como 60 casos de 200, eso quiere decir que el directivo tiene muchísimos dilemas relativos a cómo lograr el funcionamiento ordinario de la escuela sin que se le arme y se le rompa toda la estructura y sobre todo tiene que conciliar para tratar de establecer cierto trabajo sin

desarrollar oposición hacia su persona y su gestión. En esto el directivo invierte muchas energías.

Otro campo de problemas bastante fuerte tiene que ver con situaciones de desempeño o comportamiento de alumnos. Todos los temas no tanto de bajo rendimiento sino de mal comportamiento (porque el bajo rendimiento no es objeto de preocupación para nadie como tal, no es objeto de un dilema del directivo pero si se asocia al mal comportamiento entonces sí) son porque entonces se enfrenta a la presión de los padres de familia o del maestro por sacar al niño del salón y hay toda una dinámica.

Contándolo en orden de importancia numérica, el tercer bloque son dilemas relativos a relación con padres de familia, cosas desde participación en grupos religiosos o no religiosos, eventos, colaboraciones, cuotas, etc., son disyuntivas muy fuertes para los directivos y tienen que ver con la reacción con padres.

Un cuarto bloque son situaciones de desempeño o trato de docentes hacia alumnos y en este caso ya no son los niños los que se portan mal sino maestros que tienen situaciones de mal trato o de muy bajo desempeño que van creando más y más quejas entre los padres de familia.

Otro grupo de temas son relativos a programas de innovación o programas de rutina que les obligan continuamente a salir de la escuela.

Otro bloque de temas son los referidos a manejo de documentos oficiales, peticiones de firmas de documentos falsos o todo tipo de cosas relacionadas con programas que otorgan becas.

Un séptimo grupo de preocupaciones tiene que ver con situaciones relativas a niños con necesidades educativas especiales (lo puse como una separata en realidad por la importancia del tema) lo podríamos juntar muy bien con el grupo dos referido a

problemas de alumnos en cuanto a rendimiento o comportamiento del niño, pero lo puse en una separata para ver qué pasaba con el tema de la integración.

El último rubro eran conflictos estrictamente personales, situaciones ajenas a la vida laboral pero que influían también.

Tratando de hacer un balance encontré tres grandes disyuntivas de los directivos que eran:

A qué me dedico, es decir, si me dedico a atender los problemas como las situaciones de conseguir recursos.

Intervengo o dejo pasar.

A quién protejo.

Para mí estas tres disyuntivas: a qué me dedico, a quién protejo, intervengo o dejo pasar, resumen los dilemas o las principales disyuntivas de los directivos en escuelas de nivel básico.

- Tengo una duda de su tesis: cuando usted habla de dilemas morales, ¿cómo los entiende? -

Parto de considerar que tienen en su origen un incidente crítico, un problema en la vida escolar entre agentes donde hay de por medio intereses y distintos asuntos en juego y le llamo dilema moral porque representa una situación que le presenta al directivo muchas veces una disyuntiva donde hay dos acciones en oposición; aparentemente tiene que elegir con una de ellas y cualquier decisión que tome va a dejar afectado a un grupo, entonces por eso son disyuntivas...

- *¿Sería como disyuntiva no como tema...?* -

El concepto de dilema moral está más referido a disyuntivas pero en realidad en las narrativas de incidentes críticos que yo uso hay muchísimos casos que no tienen propiamente una disyuntiva pero que el director lo experimenta como un conflicto moral o una dificultad de saber cómo desenvolverse y lo distingue de otro tipo de conflictos donde sabe perfectamente qué tiene que hacer mientras que aquí tiene que consultar, pesar, sopesar y a veces es difícil que se quede satisfecho en cualquier decisión que tome.

2. ¿Qué elementos considera importantes en la formación de directivos que les permitieran tener las herramientas para enfrentar tales dilemas?

Yo creo que el primer tema que necesitan los directivos es desarrollo de la reflexividad. Necesitamos trabajar mucho más en comprender y desentrañar nuestra realidad y las condiciones que nos llevan a actuar de determinada forma que llenarnos de información pedagógica, sociológica de distintos asuntos. Yo creo que necesitamos subirle la atención a la formación del sujeto y el desarrollo de herramientas.

En el enfoque de desarrollo moral sociocultural se habla del concepto de responsabilidad como habilidad para responder. Yo creo que sería mucho más importante apoyar a los directivos a desarrollar herramientas para responder aquí y ahora ante dilemas muy diversos que la vida en las escuelas les presenta; esa sería una noción de responsabilidad como habilidad respondiente y que habría que privilegiar eso en lugar de tantas cosas que sólo les implica ampliar su acervo de conocimientos de información sobre diferentes asuntos. Desarrollo de herramientas para responder, para dialogar, para analizar conflictos, o sea, creo que necesitarían mucho más desarrollo de su capacidad analítica, crítica y de juicio que otro tipo de cuestiones que han estado en el centro de la formación a directivos.

3. ¿Qué estrategias de relevancia serían entonces para favorecer este desarrollo de la reflexividad de los directivos?

Yo diría que un asunto que sería clave sería revisar y realmente profundizar los temas de acceso al puesto directivo; mientras este tema no esté resuelto los directivos escolares van a seguir llegando al puesto sin criterios relacionados con la competencia profesional con su conocimiento y muchos más criterios de alianzas, de participaciones o de apoyos con otras personas.

Entonces, creo que privilegiar la revisión de formas de acceso al cargo sería importante y me parece que la escuela es un escenario maravilloso y riquísimo de estudio y de análisis y que en lugar de poner a los directivos tan referidos a la literatura a veces sobre la reforma educativa, sobre la escuela efectiva -no porque no sea importante sino porque eso se hace como único tema de trabajo- deberían volver la mirada a entender las razones históricas, sociales y culturales que explican que en la escuela vivamos los fenómenos que vivimos, que los alumnos presenten las situaciones y los retos pedagógicos que presentan, es decir, una mayor comprensión de la realidad en la que se desenvuelven creo que sería clave para apoyar la mejora en las escuelas.

- ¿Esto usted lo plantearía en forma de cursos ofertados para la formación de directivos o cómo lo haría? -

Yo creo que los cursos ocupan un pequeño segmento del cambio en la escuela. El cambio fundamental en la escuela tiene que ver con cambiar sus prioridades y cambiar el orden de cosas que tiene expropiada la escuela en derecho a la educación, a la profesionalidad de los docentes y a los niños de ser atendidos. Recuperar la profesionalidad implicaría no sólo intervenir en el campo de la formación sino de las políticas y de las alianzas que han hecho que desde espacios de poder la escuela quede vacía de contenido y de interés genuino de parte de quienes están en la escuela.

Los que están en la escuela están viendo hacia arriba y viendo hacia los lados, cómo va la carrera político laboral y hacia los lados donde están las alianzas estratégicas para caminar en esa dirección.

Toda esa instalación de esa carrera en esos términos desvía de manera permanente la atención, el interés, el tiempo y la creatividad de los agentes para pensar en quiénes tienen enfrente: los niños, los dilemas pedagógicos.

Yo creo que tenemos un problema de fondo muy profundo del sistema educativo que no lo puede resolver la formación directiva como acción unilateral, sino que tiene que haber una gran concertación de tareas desde distintos ámbitos, una de ellas es esta.

4. Mencione experiencias significativas de las que haya tenido conocimiento y que puedan relacionarse con los dilemas morales enfrentados por los directivos durante su gestión:

Los problemas en directivos tienen que ver con la manera en que opera la escuela pública en México. Esa es la situación más significativa. Eso explica por qué prácticamente no aparecen dilemas pedagógicos en los directivos como un tema de preocupación muy profunda sino temas administrativos, políticos y laborales.

Entonces se trata de dilemas relativos a que opere ese aparato que tiene tantos puntos de irregularidad que hace que el directivo esté realmente sorteando en medio de una serie de condiciones y de circunstancias que tienen la inercia de que la escuela sea un asunto que se negocia todos los días, el maestro vaya o no vaya, llegue temprano o tarde, que use el tiempo para enseñar o para hacer su tarea de la maestría, que trate a los niños de forma respetuosa o “lo mejor que puede” (entre comillas) entonces yo te diría eso, esas serían las experiencias más significativas.

La experiencia más significativa que tiene el directivo es el acontecer diario de la escuela, de los niños, de los papás, del personal que trabaja en la escuela, es lo que le aporta las fuentes de ocupación y de satisfacción

5. ¿Cuáles son los valores que de manera jerárquica debieran estar presentes en toda gestión de directivos?

Yo creo que el valor fundamental que tendría que estar presente, es la responsabilidad entendida así, separando la palabra en dos: responsabilidad. A la habilidad para responder, creo que tendría que ser el valor fundamental y de la este valor derivan otros o estarían muy relacionados como el respeto a la diversidad, que es la posibilidad de que el niño desde su condición particular y desde su propia cultura, situación y necesidades educativas, tenga la posibilidad de recibir un trato equitativo.

Responsabilidad, respeto, equidad, entendida esta última como la atención diferenciada en función de quien se presenta desde la mayor vulnerabilidad para recibir la mayor posibilidad de compensar tales diferencias y llegar a los mismos logros que quienes tienen otros puntos de partida.

Entonces responsabilidad, respeto, equidad y sin duda un valor que la escuela hace presente pero de manera muy diferenciada entre quienes son sujetos, la solidaridad, pero la solidaridad entendida como la consideración de un nosotros, de todos quienes forman parte de la escuela y no nosotros grupo de pares.

- ¿Sería entonces como una conciencia de clase? -

Exacto, una conciencia de clase, tenemos una conciencia de clase de grupo magisterial que excluye a los papas y a los niños de ese “nosotros” y yo lo que plantearía sería un tipo de solidaridad extendida hacia los destinatarios de la actividad educativa, un

sentido de solidaridad así como se tiene hacia el niño que se accidenta o que tiene un problema, una solidaridad hacia la importancia de su educación, de su formación.

Yo creo que una de las cosas que más ha dañado a la vida de las escuelas es la noción individualista del trabajo académico y la noción de que cada maestro se desenvuelva como pueda. Creo que una de las líneas de formación más prometedora sería la constitución de un nosotros donde se produzcan los lazos de corresponsabilidad, de asistencia mutua en temas pedagógicos en distintos asuntos de la vida escolar en la cual se experimente el poder de obrar pero no sólo de cada gente sino el poder de obrar como colectivo, entonces creo realmente que una transformación de la escuela pasa por fortalecer los lazos socioculturales entre quienes participan de la escuela y las localidades.

Fortalecer la corresponsabilidad con quienes viven y se relacionan con la escuela significaría darle importancia a las situaciones de vida, de la gente, de las localidades, sería darle rostro a los niños, sus problemas.

- *¿Cómo se le ocurre que se podría hacer esto?* -

Yo creo que los maestros tienen la posibilidad de descubrir el rostro de los niños si hay algo que los ponga en la situación de verlos como un ser humano, cara a cara. El maestro puede manejar el anónimo del grupo cuando es el niño, la niña dile al que está atrás de la mochila, un número o menos que eso, pero cuando un maestro tiene cara a cara como estamos tú y yo, el rostro de un niño y su pregunta, etc., eso lo interpela y va produciendo una sensibilidad que ahora está muy debilitada.

Yo creo que el encuentro con los niños, el encuentro de diálogos, de tareas, el encuentro auténtico de maestros cuando comparten historias y pueden trascender los prejuicios y las luchas y las rivalidades para encontrarse con un otro en búsqueda de cosas parecidas, cuando el maestro dialoga con un padre o madre de familia se puede

empezar a sembrar la semilla de una revolución interior en el maestro o del directivo y la revolución interior consiste en descubrir el rostro del otro como un otro legítimo, no una mancha, un sujeto anónimo con el que se encuentra todos los días.

En el momento en que cobra rostro un niño para un maestro o para un directivo se produjo la revolución fundamental que es la posibilidad de un cambio genuino que lo va a ayudar a entender el qué de su demanda y el qué puede hacer ante la demanda del otro.

Esto está muy estudiado por filósofos como Lévinas, cuando hablan de la filosofía de la responsabilidad como de la respuesta ante el otro, ante un rostro de un otro.

- *¿Qué autores me recomendaría?* -

Yo te recomendaría que leyeras autores desde la perspectiva sociocultural como Tappan. Ricoeur en sus textos sobre narrativa, ética, etc., tiene planteamientos muy interesantes que ayudan a comprender.

A mí me ayudó mucho leer a Giddens sobre las nociones de poder y del poder de obrar de la gente y te recomendaría leer, desde la línea Vigotskiana donde hay toda una línea de autores.

- *¿Qué opina en cuanto a la estructuración de la investigación?* -

Tendrás que trabajar con un pequeño número de directivos y trabajar con estudios de caso te va a implicar más que una entrevista, tiene que ser una entrevista, un trabajo donde puedas ir elaborando situaciones porque te vas a encontrar con que te pueden plantear como conflictos o dilemas morales asuntos que no son dilemas morales que va a ser lo más común, una situación moral pero no disyuntiva.

Tienes que renunciar al tema de las disyuntivas porque te meterían en la situación de escoger un número muy específico y la metodología de casos, hay una serie de trabajos de finlandeses que van a estar citados en mi tesis, ellos trabajan con una metodología que le llaman de incidentes críticos.

Entonces el acercamiento de incidentes críticos, son pequeños relatos que los pueden narrar y tú escribirlos o aún escribirlos y tú completarlos con preguntas donde narran una situación enfrentada, qué problema enfrentaron, qué opciones o disyuntivas en su caso se les presentaron, qué opciones de solución tenían y por cuál escogen.

Puedes ir preguntándoles qué incidentes les han resultando particularmente críticos. Ahora, tendrías que lograr una relación de bastante confianza y cercanía para que sean capaces de contarte incidentes críticos significativos, de otra manera te van a dar la suave y te van a mandar por las ramas, entonces, “el incidente típico del niño que no sé qué, que los papás no lo atendían y finalmente ya lo atendieron”.

Pero el núcleo clave que aquí no puedes renunciar es que sea un incidente crítico en su ejercicio directivo donde haya visto interpelada su autoridad, su decisión, su conocimiento, su actuación, de manera que te coloques con él como un sujeto que tiene que tomar una decisión, de otro modo te cuentan cualquier historia.

No sólo entrevistar a ex directivos, yo creo que a los directivos también les interesa contar sus historias, tú lo vas a ir explorando.

Si tienes un pequeño número de directores puedes trabajar con un pequeño taller donde les plantees escribir en una cuartilla o dos un pequeño incidente muy crítico desde su experiencia en la gestión educativa, qué situación se dio, con los pasos del método de caso, mínimo, con un mínimo contexto, mínimo planteamiento del problema, un desarrollo, un desenlace o bien retomar eso como texto base o ampliar después con preguntas y completar después un relato, de manera que tengas un relato corto, pero

yo creo que la narrativa de ellos, genuina y directa es clave, no un caso armado con tus palabras.

Lo que puedes es darle varias vueltas a veces antes de que te cuenten el caso que más les interesa trabajar o narrar.

Por ejemplo los finlandeses trabajan con pequeñas narrativas de una página. "El incidente crítico fue un niño de una familia marginada, aparecen señales de que lo están maltratando en su casa, su maestra no sabe si intervenir o no (esos son incidentes críticos de docentes) porque sabe que si interviene con la mamá va a tener una gran resistencia y puede poner en riesgo incluso el que el niño deje de asistir, por otro lado si no interviene, etc., tiene miedo de ... y la maestra finalmente opta por esperar a ver si se resuelve la situación y deja pasar", por ejemplo, y entonces así te lo narran en una paginita.

El trabajar con material de caso directo narrado por los agentes tiene valor de oro en este tema, porque estamos repletos de estudios aburridos y teóricos de razonamiento moral de sujetos con dilemas ajenos a toda situación vivida por ellos y muy pocos trabajos, yo no encontré ni un único trabajo en México de dilemas de directivos escolares en el ejercicio de su función.

No había ni un sólo trabajo de alguien en quien me pudiera apoyar. Había estudios de directivos, había estudios de situaciones morales en contextos de prácticas, pero la inmensa mayoría eran opiniones, creencias, juicios de valor, estudios de otro orden relativos a directivos.

Yo creo que en México tenemos que estudiar los problemas y a partir de ahí hacerle preguntas a la teoría y no al revés.

Puedes trabajar con un pequeño número de casos, veinte casos por ejemplo, en el estudio de los finlandeses trabajaron con veintiún casos pequeños y eso fue punto de partida para desarrollar categorías teóricas de análisis.

Te recomiendo que escojas el eje de razonamiento moral. Como yo estaba trabajando en el DIE y había mucho interés en el tema sociopolítico entonces tuve que ir abriendo para entender las raíces de este problema desde la historia de desatención de lo moral en la escuela y del abandono de lo moral como un criterio de actuación resultado de la forma en que están las prioridades.

Trabaja en un pequeño número, profundiza las razones, pregunta después sobre lo que hacen para que puedas y analiza eso: ¿cómo ves los elementos relevantes de contenido, de modo de armar los tema, los orígenes de los conflictos, qué los ocasiona, cuáles son los desenlaces? y entonces con un pequeño número de casos puedes tener un material muy rico, ya 30 casos sería muchísimo porque armarlos te va a costar dos años, un año, luego analizarlos, etc., es un tema fascinante. (E2V/CF).

ENTREVISTA EXPERTOS No. 3

PROYECTO: “VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTIVOS”

OBJETIVO:

Analizar los factores de formación ética del directivo escolar, a partir de las prácticas y los tipos de valores que promueven en la resolución de dilemas o conflictos morales en el ejercicio ético de su gestión educativa.

ENTREVISTA A LA MTRA. ELIZABETH ITURBE ESCALONA

Línea de investigación: Gestión, liderazgo y calidad en las instituciones del sector educativo del Instituto Politécnico Nacional.

Candidata al Doctorado en Filosofía con especialidad en Comunicación organizacional en Pacific Western University. Maestría en Ciencias en Administración y Desarrollo de la Educación, en la sección de estudios de posgrado e investigación de la ESCA-Sto. Tomás del IPN. 2000. Maestría en Enseñanza Superior en la Universidad La Salle. 1999. Licenciatura y Maestría en Historia del Arte, como egresada de la Universidad Iberoamericana. 1982. Licenciatura en Administración de Empresas, como egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México. 1973. Coautora de publicaciones como “Los estudios de caso como estrategia de formación en Gestión. Experiencias del sector educativo” y otras publicaciones en revistas especializadas sobre enseñanza y valores. Ha sido catedrática a nivel posgrado y licenciatura en diversas instituciones de educación superior, tanto del sector público como del privado, tales como el Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Anáhuac y la Universidad del Pedregal, entre otras.

Entrevistadora: Ana María. Winfield Reyes

Fecha: 15 de Octubre de 2007

1. ¿Cuáles son los principales dilemas morales que considera se puede enfrentar un directivo durante su gestión?

Podrían enumerarse muchísimos dilemas de carácter específico, pero uno de los más frecuentes es el que un directivo tiene la obligación de resolver los problemas que se presenten durante su gestión, y muchos de estos problemas tienen que ver fundamentalmente con la relación humana.

Son muy frecuentes los problemas o conflictos que surgen entre profesores y alumnos, creo que ese es uno de los problemas fundamentales, cotidianos, pero que un directivo tiene que tener las competencias para poder enfrentar este desafío que plantea el poder resolver entre dos partes, implica obviamente también experiencia y tacto para poder resolver esto de la mejor manera y habría miles de carácter específico que me vienen a la mente y que ejemplifican alguna de estas situaciones.

En realidad creo que la mayor parte de los dilemas morales evidentemente tienen que ver con la forma en que un directivo tiene que resolver un problema de conflicto entre dos partes, sea autoridades y un docente, puede ser autoridades y personal de apoyo y por autoridades me refiero a otros miembros de la estructura; la idea es que el directivo se anticipe a los problemas, tenga esa capacidad y trate no de evitar el conflicto, porque ningún conflicto es evitable, pero por lo menos de preparar el terreno para que si se presentara algún conflicto este pueda ser constructivo, pueda ser productivo.

2. ¿Qué elementos considera importantes en la formación de directivos que les permita tener las herramientas necesarias para enfrentar dichos dilemas?

Fundamentalmente uno de los desafíos en la formación de directivos es el poder desarrollar en los futuros directivos las competencias que requieren para ejercer su función de gestión en la institución educativa. Y digo que es un desafío porque para mí

este es un concepto personal, una competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes, todo esto dentro de un marco de valores pero puestos en acción.

Es decir, para mí las competencias no lo son sino que se ponen a prueba en la acción, es la única manera de verificar que existen las competencias, y creo que por ello uno de los grandes desafíos es que el directivo pueda proveer de los espacios y de las oportunidades para que quienes se forman en la gestión educativa tengan la posibilidad de enfrentarse con situaciones del mundo real, porque, como vuelvo a repetirte, mi concepto de competencia tiene que ver con ponerla en acción.

Entonces desarrollar competencia con solamente conocimientos teóricos, creo que es una situación que queda un poco incompleta.

- *¿Entonces la opción sería que los directivos que ya están en función...? -*

Promuevan programas educativos en donde los alumnos tengan la posibilidad de desarrollar las competencias iniciales que tienen en su proceso de formación.

3. ¿Qué elementos piensa usted que intervienen en la resolución de dilemas morales a los que se enfrentan los directivos de nuestro tiempo?

Evidentemente el elemento técnico que va a intervenir necesariamente en la resolución de esos problemas o esos dilemas morales es el marco valoral que tenga el directivo, ese es el primero.

En segundo las circunstancias: y dentro de las circunstancias habría que pensar en cuestiones como la estructura, la cultura organizacional, el clima organizacional, la política. Para mí creo que estos son algunos de los elementos que pueden impactar.

Por supuesto que habría otros que también son un marco para la resolución de algunos dilemas morales, estaba pensando en una separación laboral por ejemplo de un docente, un elemento que impacta esto evidentemente es el marco jurídico, ningún directivo podría tomar una decisión fuera del marco jurídico pero como te decía, el marco de valores va incluso más allá de los valores éticos.

Estamos hablando de todo tipo de valores pero claro que los valores éticos y los valores morales tienen un peso específico en esta resolución.

4. ¿Podría mencionar experiencias significativas de las que haya tenido conocimiento y que puedan relacionarse con los dilemas morales enfrentados por los directivos durante su gestión?

Me vienen a la mente dos momentos que a mí me ocasionaron justamente un dilema ético. El primero fue un conflicto que hubo estando yo de directora en una universidad particular.

Cuando a los profesores se les selecciona pasan por todo un proceso muy cuidadoso con un examen de oposición por maestro, una entrevista, no solamente conmigo sino también con el departamento de personal y la rectoría, etcétera, una serie de instancias.

Había un profesor ahí que obviamente había pasado perfectamente todo este proceso y ya había dado clases en el semestre anterior a los alumnos en la institución. En la evaluación había salido bien evaluado sobre todo en cuanto al dominio de la materia pero había algunas anotaciones por parte del grupo anterior de que los alumnos percibían al profesor como una persona que ponía una barrera para la comunicación y que en ocasiones se tornaba un poco impositivo.

Al siguiente semestre después de que tuvimos una sesión de autoevaluaciones y sugerencias, donde se platicaron incluso estos puntos con ellos de manera privada (obviamente los alumnos no tienen nada que ver en este asunto); tal profesor fue reasignado a una materia que era la de su competencia con el siguiente grupo que venía.

Pero a las tres semanas de que había iniciado el curso los alumnos me fueron a ver a la oficina quejándose del profesor en cuanto a que sentían que había un choque en su manera de comunicarse con el grupo, en su manera de dar la clase o de dar las órdenes.

De inmediato los remití a hablar con el profesor, porque les recordé a los alumnos que un principio muy importante cuando se va a ser administrador es el principio de la vía jerárquica, es decir, siempre respetar la vía jerárquica, entonces, antes que hablar conmigo tenían que intentar ellos esta comunicación abierta con su profesor y que además le dieran un tiempo razonable.

Pasó un par de semanas y acudieron otra vez a mí diciendo que era imposible; yo les pregunté específicamente qué vieron y me platicaron. En este tipo de quejas uno tiene que irse despacio porque uno no puede prejuzgar a un docente a las primeras de cambio. Tiene uno que observar varias cosas. En cuanto al dominio de la clase todos estaban de acuerdo en que era un profesor que dominaba el tema y demás pero sí tenían un choque muy fuerte en cuanto al estilo.

Después en otro momento en que hubo otra reunión con motivo del día del maestro en mayo (habíamos empezado en enero), hablé con el profesor y le comenté que era muy importante la forma en que se relacionaba con los alumnos; estos estaban un poco apesadumbrados, pero el profesor dijo que no había ningún problema, restándole importancia a la cuestión. Continuó la situación y aparentemente las cosas se habían normalizado pero faltaba apenas un par de semanas para que concluyera el semestre.

Esta materia tenía una continuidad de manera tal que usualmente la daba el mismo profesor que la había llevado en el primer módulo, así que empecé a hacer los horarios.

Era común que los jefes de grupo iban a verme para ver cómo estaban planteados los horarios, los profesores que iban a tener; todavía no tenía la evaluación docente en ese momento de tal manera que pensé en principio que este profesor, si ya se había resuelto el problema, podía continuar la segunda parte de la materia, pero cuando les esboqué esa posibilidad a los alumnos abiertamente me dijeron que por favor no lo propusiera, que ellos estaban muy angustiados pues este profesor ya les había amenazado con que el próximo semestre no lo podrían pasar tan fácil.

Se me hizo muy extraño que hubiera habido una conversación en ese tono, sobre todo por la cultura organizacional de la institución; si eso se lo dice un profesor a sus alumnos en la escuela militar de ingenieros no tiene nada de particular, pero en una institución privada de inspiración cristiana donde los alumnos son “apapachados” resultaba fuera de la cultura organizacional interna.

Les dije que veríamos primero los resultados en sus exámenes, que seguramente les iría muy bien porque ellos mismos reconocían que el profesor era muy bueno, pero ellos estaban verdaderamente en pánico. Comenté que aún no había dicho la última palabra y una semana antes de tener que entregar el horario, hubo un fuerte conflicto de carácter personal del profesor con el jefe de grupo, a quien los alumnos respaldaban; estas son situaciones que uno no ve y tiene que tratar de imaginarse quién puede tener la razón.

Según ellos el profesor había retado al jefe de grupo casi a golpes y que se vieran a la salida. Les dije que eso me parecía totalmente fuera de lugar. Vista como estaba la situación, decidí que ellos no tuvieran a este profesor y se me ocurrió que entonces que como era un buen profesor y había un grupo nuevo de entrada, diera uno de los cursos de homogeneización que también eran requisito para poder entrar a la licenciatura.

Le avisé al profesor que en lugar de dar la materia que siempre había dado daría la de homogeneización. Entonces el profesor se alteró muchísimo en mi oficina. Dijo que eso no era posible, que él tenía ya su grupo, ya tenía todo planeado para el siguiente semestre, que yo no le podía quitar su grupo y se empezó a alterar tanto que no me cupo la menor duda de que mis alumnos habían estado bajo una tensión muy fuerte.

Me dije, si esto me hace a mí que soy su jefa, ¡cómo será su comportamiento con los alumnos! Además yo no le estaba quitando el trabajo, simplemente le estaba dando otra materia.

Cuando pasó esa situación en que se alteró tanto y hasta dio un manotazo en mi escritorio, le dije que estaba muy agitado, que en ese momento no era prudente platicar y mejor hacerlo en un par de días.

Al cabo de ese par de días además de emitir un reporte y dar a conocer el nuevo horario, decidí que no solamente no iba a dejar al maestro frente a ese grupo sino que tampoco lo iba a dejar frente a ningún otro. Y eso sí exigía obviamente un despido.

Es una decisión que vi necesaria porque evalué la situación. Estaba pasando conmigo que era su autoridad aunque nunca habíamos tenido ningún conflicto; estaba cumpliendo simplemente con la idea de reordenar las cosas para darle otra oportunidad con alumnos que no tuvieran nada que ver y ver qué pasaba porque yo sabía que era muy competente y me dolía perder a ese profesor. Pero muchas veces es preferible prescindir de alguien muy competente si no tiene calidad humana. Para mí lo que pesó más fue esta cuestión de los valores morales y fundamentalmente mi compromiso con la institución y con los alumnos.

Un director tiene que balancear con mucho cuidado el compromiso que tiene con sus profesores, con sus alumnos y con la institución, y además con la comunidad y la sociedad en general.

Hay cuatro compromisos que hay que cumplir: preparar a los alumnos para servir a su sociedad, hacer que los alumnos se sientan satisfechos con la preparación que reciben, dar a los padres de familia la satisfacción de que sus hijos tienen la preparación que buscaban para ellos, sentir desde la institución con sus docentes, que valió la pena el esfuerzo.

En este delicado equilibrio tuve que optar por decirle al profesor que me apenaba mucho pero que su nivel de exigencia podía chocar con la cultura organizacional que se tenía en el plantel educativo, donde había maestros muy capaces y exigentes que trataban de lograr sus objetivos conquistando al grupo, y haciendo que amaran la materia. Me comentó entonces que él había admirado sobre todo a los maestros de la Universidad La Salle que le hicieron ver las cosas negras y era justamente a ellos a quienes ahora recordaba como sus grandes maestros.

Entonces entendí que él a pesar de que sufrió estudiando, admiró a sus profesores, pero en nuestra universidad estábamos convencidos de que también se aprende con alegría y con placer, con el gusto. Porque cuando se aprende algo sólo para pasar la materia, no sirve. O cuando se aprende algo por temor, tampoco sirve. Entonces para nosotros su argumento no era válido. Le dije que probablemente en alguna otra institución quedaría perfecto, como en una militar de ingenieros y a la mejor allí no habría ningún choque pero aquí sí.

Me dijo que no podía hacerle eso a lo que respondí que no me quedaba otra alternativa; le dije que sin embargo estaba en su derecho de hacer lo que juzgara conveniente.

Esperaba por lo menos una demanda pero no hubo tal. Le comenté que tenía una serie de testimonios de los alumnos de bitácoras que llevaron de la clase, una carta con todas sus firmas y con una serie de quejas muy detalladas. Tal carta iba copia a la directora que nunca turné hasta no resolver el asunto yo primero, porque para eso nos contratan, no para llevarle los problemas arriba; entonces yo tenía eso y se lo dije, no quería hacerlo del conocimiento de las autoridades ni que trascendiera. Le comenté que por eso le había ofrecido originalmente lo de otro grupo, pero la verdad es que ahora sí estaba fuera de mi control y las cosas se habían ido más arriba quedando así Yo ya había tenido que entregar mi horario y le dejé abierta la posibilidad a lo que él considerara hacer...no consideró nada, pero yo creo que hice lo correcto. Al menos es mi convicción.

Creo que además a él le debo de haber servido porque uno también tiene que saber en dónde está parado para saber cómo va a dar sus clases y cómo se va a comunicar con los demás y creo que siempre un profesor puede obtener más a la buena, conquistando a sus alumnos en el buen sentido, que por miedo. Yo creo que eso no opera ni en educación básica ni en ningún nivel. Esos sistemas de enseñanza se dieron en el pasado. Por desgracia todos los padecimos, algunos de ustedes ya no tanto.

Pero por ejemplo yo recuerdo que cuando tenía cuatro años y estaba en pre primaria, en una escuela de monjitas, una vez una de ellas me castigó porque no había hecho bien la puntada de la costura, y su castigo fue tomarme la aguja y picarme toda la mano. Claro, me salió mucha sangre y yo tenía mucho miedo, entonces por mucho tiempo odié la costura. Ahora me gusta pero tuvieron que pasar muchísimos años

Entonces, creo que lo único que se logra con el temor es que alguien se aleje de cosas que puede aprender; es una lástima. Y el directivo tiene que cuidar todos esos aspectos, sobretodo los aspectos que competen a la formación de las personas; eso es algo muy delicado ya que no es solamente como un gerente en una empresa donde lo peor que puede pasar es que se eche a perder el producto, que aunque signifique

pérdida en dinero no se compara a la pérdida en cuanto a la formación de una persona, que es gravísima.

5. ¿Cuáles son los valores que de manera jerárquica debieran estar presentes en toda gestión de directivos?

Para mí el valor fundamental que guía cualquier cosa es el valor ético, el valor ético supremo que se llama bien.

Pero la forma en que entendemos al bien es lo que puede variar y por eso es que además de los valores éticos están los valores morales que esos sí cambian de acuerdo a la cultura. Pero independientemente de la forma en que entendamos estos valores, para mí un valor fundamental de un director es el respeto, porque tiene que tener respeto por su institución, por sus docentes aún cuando cometan un acto hay que hablarles con calma, uno no puede ponerse irascible, gritarle o ponerlo de manera humillante, hay que especificar incluso las razones de una separación laboral o el decidir que por este semestre no hay materias para él, el tono de voz, en fin, muchísimos aspectos que hay que cuidar cuando uno se comunica con las personas, porque todo puede tener implicaciones en que la gente se sienta agredida o faltada al respeto.

Entonces para mí el respeto es fundamental, respetar a los alumnos como seres pensantes que son, y esto tiene que ver con entender que ellos son personas que tienen su propia individualidad y su propio proyecto de vida y lo que hay que hacer es tratar de combinar los intereses de los alumnos y en ocasiones de los padres de algunas instituciones y de las sociedad, con los de las instituciones y hacer que todo combine de la manera más armónica. Eso suena fácil pero no lo es.

Yo creo que todo tiene como fundamento el respeto y eso creo que sería el valor fundamental, el respeto, porque tiene que ver con las personas y claro, con uno mismo,

la honestidad. Lo que uno tiene que auto criticarse por encima de todo es la honestidad. Creo que esos serían los más importantes para mí y de ahí derivarían todos los demás.

6. ¿Qué acciones o estrategias considera de relevancia para la futura formación y desempeño de la gestión educativa?

Yo creo que ahí el asunto es que además de destacar en los procesos de formación en gestión la trascendencia que tiene el trabajo del directivo en ese proceso, además de eso hay que destacar, independientemente de que haya una materia que habla de cuestiones de cultura o de los valores, hay que ir permeando en todo lo que es el proceso de formación y la presencia, la estancia del alumno en la institución educativa, y eso comienza desde la entrada a la institución, la actitud del policía, el servicio que reciben en control escolar, la actitud de las secretarías, las actitudes de sus profesores, todo lo que esto implica, el cumplimiento de los profesores con los programas, la atención que le presten a los alumnos, el interés por cada uno de ellos como personas, porque a veces se masifica o se considera, sobre todo en instituciones públicas donde a veces hay grupos muy grandes, no es nuestro caso, pero en ocasiones se ve a los alumnos como un número de cuenta o de matrícula, y aunque sea en control escolar se debería hacer el esfuerzo de reconocer a la persona con su propia identidad desde su rostro, su nombre. Desde ahí hay que trabajar a través de las materias: hacer ver que los valores son algo más que un discurso o un documento que forma parte del ideario de la filosofía institucional. Los valores realmente se viven y esos son los verdaderos, no los que aparezcan en escrito.

- Por ejemplo, en el caso específico de los directivos que a veces llegan ahí puestos por escalafón o bien como un puesto de confianza, ¿qué se podría hacer con todos estos directivos que a la mejor no tuvieron la formación o ellos ni se esperaban llegar ahí, qué estrategias se podrían proponer? -

Efectivamente, en el caso del sector público es muy común que la vía para llegar a ser director sea la de escalafón o la designación por parte de alguien que se encuentra en las altas esferas de la autoridad.

En el caso de la educación privada, tanto si el directivo llega al cargo por designación de altas autoridades o por si es promovido en función de su desempeño como docente, es muy común que no tenga una formación previa para la gestión.

Pueden ser excelentes maestros pero no necesariamente van a ser excelentes directivos. Yo creo que el prepararse para ejercer la gestión es un imperativo de los directivos, aún los que ya están en funciones. Es difícil que lo lleguen a hacer por motivo propio tan fácilmente porque la gente a veces tiene solamente un horario que cumplir y otras actividades a realizar.

Así que sin que caigamos en los vicios de la “puntitis” o de la carrera magisterial, debería haber cierta normatividad que hiciera que los directivos tuvieran que adquirir una preparación de posgrado para realmente poder garantizar su permanencia más allá del primer año tener y mantenerse en el puesto.

Aunque lo ideal sería que tuvieran una formación previa, la situación de facto es que ya muchos directivos están en ese lugar y no han tenido una formación previa. La normatividad podría ayudar si se tuviera una disposición reglamentaria en el sentido de que todo directivo de una institución pública, para poder permanecer en el cargo, tiene un plazo de seis meses a partir de la fecha en que sea emitida la normatividad, para

demostrar que se encuentra inscrito en algún programa de posgrado de formación para la gestión.

En ese aspecto es importante que la estructura escolar o universitaria, favorezca el que el director pueda inclusive ausentarse para llevar a cabo esta formación. Porque es muy común que aún cuando un directivo tiene las ganas de recibir esa preparación, en cuanto empieza a tomarla por motivo propio, en el trabajo le ponen trabas y no lo ven como una inversión sino simplemente como que la persona se está saliendo de su trabajo.

Esta es una situación cuya comprensión se dará con el tiempo, pero tenemos que empezar a hacerlo aunque sea a través de cuestiones normativas.

Ahora, los cambios culturales son muy lentos y yo creo que en el futuro tendrá que hacerse una medicina preventiva y no paliativa porque en este caso, aunque se trata de mejorar las cosas cuando el directivo ya está en funciones, lo mejor es que recibiera su preparación en liderazgo y gestión antes de acceder al cargo.

Tal disposición depende de la normatividad que la propia Secretaría de Educación Pública (SEP) pudiera proponer para directivos en todos sus niveles de educación.

Los directivos tienen que tener una preparación específica en gestión y liderazgo, no basta ser maestro o decir que ya tiene muchos años y que ya han tomado diferentes cursos, ya que estos últimos pueden haber sido ser en cosas totalmente ajenas: el que alguien sea muy buen maestro no garantiza sus habilidades para la gestión. (E3G/EI).

ENTREVISTA EXPERTOS No. 4

PROYECTO: "VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTIVOS"

OBJETIVO:

Analizar los factores de formación ética del directivo escolar, a partir de las prácticas y los tipos de valores que promueven en la resolución de dilemas o conflictos morales en el ejercicio ético de su gestión educativa.

ENTREVISTA AL DR. CHARLES L. SLATER

Línea de investigación: Liderazgo educativo. Institución: California State University. Profesor de Administración Educativa en la Universidad Long Beach del estado de California. Recientemente trabajó con la facultad al preparar propuestas internas y externas para ganar la aprobación del Programa en Liderazgo Educativo. Previamente sirvió como profesor en la Universidad San Marcos del estado de Texas y ha sido inspector de escuelas en Texas y Massachusetts. Recientemente ha publicado artículos sobre Liderazgo Educativo en Estados Unidos y en México, así como sobre otros temas en: *The International Journal of Servant Leadership, the Educational Forum, the Journal of School Leadership, Vitae Scholastica, Education and Society, the International Journal of Leadership in Education, the Journal of Adult Development*. Frecuentemente brinda cursos y talleres en México. Nominado en 2005 por el Colegio de la Educación para el premio por la excelencia en enseñanza en la Universidad San Marcos del estado de Texas.

Entrevistadora: Ana María Winfield Reyes Fecha: 7 de Noviembre de 2007

1. *¿Cuáles son los principales dilemas morales que considera se puede enfrentar un directivo durante su gestión?*

Me gustaría decir al principio que tengo una tarjeta con una dirección de correo, quiero comunicarme contigo especialmente sobre estas preguntas porque estoy como profesor a la Universidad Estatal de California en Long Beach, estoy trabajando con el distrito de las escuelas allá y los directivos tienen un proyecto de examinar los valores, está muy conectado a tu trabajo, hay una lista, tuvimos un taller y los directivos mencionaron las

áreas en que tuvieron experiencias de conflictos morales; es algo que me gustaría comentar contigo, también está el desarrollo sobre un proyecto en el distrito de Long Beach sobre un código de ética y funciona por todo el distrito, por todos los alumnos, maestros y administradores en el sistema y veo que es información actual y relevante en la situación de los Estados Unidos hoy.

También en otro taller después de identificar los temas morales importantes, identificamos un libro que en inglés se llama “Crucials conversations” es decir, “Conversaciones críticas” y es un libro, un manual, sobre cómo podemos discutir las cosas que son difíciles para un directivo dentro de una situación y creo que es una práctica muy buena para los directores.

Entonces, ese es mi conocimiento actual en este momento y es la fuente en que puedo identificar la problemática. Este libro tiene algunos casos, poco de ejemplos pero más que nada tiene un método. Primero, cuando los directivos hablaron de conflictos morales frecuentemente mencionaron conversaciones con maestros y hay conflictos.

En los Ángeles o en Long Beach hay un sindicato muy fuerte como aquí en México pero ese es solamente local. No es en todo el país como aquí pero si un maestro no enseña o no trata bien a los alumnos, o hay cosas que el maestro no hace bien, la conversación con el director siempre es difícil; una pregunta es, si yo fuera director, ¿cómo puedo acercar este asunto con el maestro? porque es difícil decir directamente lo que es el problema.

Normalmente en una conversación entre personas hay políticas. Queremos decir cosas buenas o cuando es necesario hablar de cosas que no son correctas y siempre es difícil de tener esta conversación y el directivo se tiene que preparar para esta conversación y definir cuidadosamente los asuntos claves y asegurar que haya un entendimiento entre los dos y al mismo tiempo tiene que tratar con respeto a la persona.

El respeto es importante porque uno de los principios morales es que siempre la persona es primero. Las personas no son fines pero sí son medios. Lo que es importante es tener un respeto, es más importante que el resultado de la organización y este método de conversaciones críticas incorporan la idea de que el respeto y la comunicación son claves.

Ejemplos de problemas, frecuentemente el maestro trata mal a los alumnos, da un grito o dice cosas malas y los directivos tienen que hablar con los maestros sobre este tópico y qué hacer con el problema y cómo pueden hablar con más simpatía y empatía con los alumnos.

Otro problema con maestros es el asunto sobre si tiene o no resultados, si tiene una organización buena; a veces los maestros vienen tarde al trabajo y no tienen una preparación adecuada.

Otro problema es el de relaciones con colegas. Si una persona no comparte con otros o sus relaciones no son buenas.

Entonces, yo creo que un área importante de la ética de un directivo son las relaciones con maestros y cómo puede enfrentar conflictos y resolverlos.

Por supuesto, hay conflictos con padres, con alumnos y si hablamos en la mesa del conflicto, esa es una pregunta moral entre alumnos, ese es un problema del acoso (cuando un alumno abusa de otro alumno es como un abuso de poder, de autoridad, esto es, una gente que trata mal al otro porque tiene más poder, es la prepotencia y la pregunta creo que es más grande que todos los conflictos y es difícil para el directivo porque este debe crear una cultura moral.

No es solamente una pregunta de relaciones entre dos personas o no solamente dilemas morales, pero la pregunta es ¿cómo actuamos en esta escuela y cómo son las reglas, las normas, qué es normal en términos del respeto y cómo se tratan uno al otro?

La formación de la cultura es la responsabilidad más importante de un directivo porque como mencionó el Doctor Fuentes en su presentación, frecuentemente hay currículum aquí, con los alumnos aquí y hay una gran diferencia, entonces, ¿cuáles son los factores que influyen en el alumno? Mas yo creo que es el ambiente, el ambiente en las escuelas, y si es el ambiente de respeto, se puede ver a los otros que tienen respeto, que actúan de una manera para ayudar a los otros. Creo que el alumno va a aprender esa actitud de respeto.

Por eso la cultura es la cosa más importante para el respeto y los dilemas son una parte de la cultura, pero cómo resolver esos dilemas depende de la cultura.

La escuela es parte de un distrito, de un área más grande y la otra pregunta es ¿qué es la cultura o la actitud en el sistema más grande?

Hay sectores en el sistema que nos afectan y no podemos elegir el sistema. A veces tenemos una escuela que es diferente que el resto del sistema y es muy difícil tener un director de una escuela que es completamente diferente de otra.

Si el directivo tiene un supervisor que le trata mal o que no tiene respeto o que requiere formas o todo tipo de cosas, es difícil de crear un liderazgo para la escuela que es diferente de otros.

Tenemos un estudio ahora que es una examinación del director en su primer año y cuáles son los desafíos más importantes y me sorprendió el caso de un directivo que tenía experiencia, talento dijo que fue el papeleo la cosa más difícil, lo administrativo,

porque los supervisores dicen que tenemos que atender el papel medianamente y no hay tiempo para hacer otras cosas.

Si parte del sistema es dar preponderancia al papeleo, es muy difícil actuar en una manera diferente. En los Estados Unidos es un poco diferente a México la cuestión del papeleo, es una forma de rendir cuentas de los exámenes que son tan importantes y en este caso el director tiene que poner atención a los exámenes y a todo y a veces el director piensa que los exámenes son más importantes que los maestros, que los alumnos, o que los resultados y las apariencias son más importantes que las relaciones interpersonales y las cosas que son más relevantes a largo plazo.

- ¿Qué elementos considera importantes en la formación de directivos que les permitan tener las herramientas necesarias para enfrentar los dilemas? -

La cuestión de la formación es interesante porque en un sentido es una pregunta de Filosofía y de Psicología porque puede cambiar la moralidad de una persona. Creo que podemos ayudar a una persona, podemos platicar discusiones de dilemas o estudios de caso, pero es la actitud de la persona y todas sus experiencias en la vida que son importantes y dentro de una situación cuando una persona está nombrada como directivo tiene que tener el apoyo para trabajar en una manera moral; el apoyo es el nivel de supervisor y también de otras personas.

Tal vez sea cínico pero yo creo que nadie puede actuar en una manera moral si todas las cosas están completamente mal y por eso una persona va a mentir si hay demasiada presión, si es una presión grande y por eso tenemos que crear una situación en que haya un ambiente y una atmósfera en que el director tenga apoyo.

Un factor de apoyo es una lista de principios que el Distrito dice qué es importante, las expectativas. También es un ambiente en que las personas puedan hablar.

Por ejemplo, hay dos cosas que son enemigas de la moralidad: una es cuando no pueden mencionar cosas, cuando no podemos hablar francamente y hay situaciones en que es difícil pero es muy peligroso. Se va a castigar a la gente que habla o dice cosas que son demasiado controversiales.

Otro enemigo de la moralidad es el tiempo. Si tiene que hacer todo medianamente y no tiene tiempo de discutir, tiempo para pensar, tiempo para consultar a los otros, el tiempo es el enemigo.

Acuérdame de un artículo que escribí muy breve sobre diez puntos de la moralidad o de la ley que son importantes y cuando se tiene un asunto moral, primero tiene que reconocerlo.

Un problema es que hay muchas cosas morales pero no podemos ver qué son cosas morales. Segundo, tiene que tener tiempo para reflexionar, para consultar a los otros. Si tengo un problema es muy importante que diga a otra persona ¿qué piensas de esta situación?

Si puedo hablar con otros directivos para que me digan qué está pasando en este caso, si estoy correcto o no. Porque en asuntos morales frecuentemente nos engañamos nosotros mismos porque es muy fácil de decir estoy correcto en esta situación y la otra persona está mal, pero tiene que pensar y examinar sus propios motivos para determinar una manera de actuar.

También hay leyes y reglas y es importante ser consistente con las mismas.

2. ¿Qué elementos considera usted que intervienen en la resolución de dilemas morales a los que se enfrentan los directivos de nuestro tiempo?

¿La pregunta es sobre cuáles son las maneras a resolver conflictos o es diferente?

- Sí, lo que emplea el directivo para resolver los dilemas morales, qué elementos tiene... -

Sí, creo que acabo de mencionar la lista de los mismos.

3. Mencione experiencias significativas de las que haya tenido conocimiento y que pueda relacionarse con los dilemas morales enfrentados por los directivos durante su gestión.

Creo que lo mencioné en términos de la cultura en Long Beach, los directivos y también la situación en la cultura.

4. ¿Cuáles son los valores que de manera jerárquica debieran estar presentes en toda gestión de directivos?

Quiero repetir que el respeto y la justicia son los más importantes. Siempre, si una persona tiene respeto al otro, creo que es fundamental. Todo viene de este valor.

También mi perspectiva es una perspectiva de las etapas del desarrollo de valores y de la ética. No sé si es parte de tus estudios pero es como en el desarrollo cognitivo que hablamos de Piaget, cuando hablamos en los Estados Unidos en el trabajo de Piaget en los términos de moralidad, la segunda generación es de Lorenz Kohlberg, quien fue un escritor que desarrolló tres etapas de desarrollo moral y creo tiene una teoría muy importante porque sostiene que los niños operan en un nivel y hay niveles de madurez que es más y más sobre principios de justicia. El nivel cinco es como si hicieras una cosa y yo puedo hacerte la misma cosa a ti, es muy básica y primitiva y el nivel más alto es el de principios de justicia y entre ellos hay varios niveles.

A veces las personas a un nivel no pueden entender a las personas que tienen un nivel mucho más alto. Si una persona está al punto del nivel que es importante obedecer las

leyes, que es un nivel alto, como tres o cuatro, pero otro nivel es la justicia, más importante que la ley.

La ley de un país es diferente que la ley de otro. ¿Cómo podemos resolver este conflicto? Tiene que tener un nivel más alto. Si crees en la ley en este nivel y yo soy una persona con un nivel cinco o seis sobre la justicia, a veces no entiendes mis argumentos. Es importante tener un solo nivel o un nivel más alto para tener una comprensión y también un conflicto cognitivo para crecer.

Los conflictos o los dilemas, cuando hay una discusión, es la manera en que crecemos en términos morales. Otra persona de quien se me olvidó el nombre pero la crítica a Kohlberg es que todos los estudios fueron hechos a hombres y es la cuestión es el desarrollo diferente de la mujer.

El punto de vista importante es que las mujeres a veces no hablan tanto sobre principios de justicia. Es más de cuidar los hombres. Y es una diferencia y una revisión importante de la teoría a entender que hay maneras diferentes. No es solamente que a veces los principios de justicia son un poco fríos y lo que es más importante es la empatía y los sentimientos que son parte de esa moralidad.

Otro libro que puedo compartir contigo es sobre un sistema de cuidar a los otros que es importante en las escuelas. Es como la ética de cuidar al otro en las escuelas. Son cuestiones teóricas y creo que son importantes en el entendimiento.

Ahondando un poco en este tema que usted me comenta de Kohlberg, usted considera que si un directivo se quedó en una etapa muy primitiva...

Sí, el problema de un directivo por ejemplo en un nivel tres, en términos de Kohlberg, las apariencias son más importantes que los resultados porque en mi caso por ejemplo es más importante que aparente ser bueno que serlo.

Que sería un poco la distinción que hacen algunos autores entre moralidad y ética...

Es más importante si hago que estén conformes los otros. Si yo soy el mismo que con las otras personas yo soy bueno pero a veces por supuesto la ética requiere actuar en una manera diferente, aparte de todos.

Creo que necesitamos una tesis que explique todos estos puntos. Es una broma, pero lo que es en serio es que ahora tú y otros hablan de ética y si hablamos de las cosas éticas es el primer paso para desarrollar la ética porque si no decimos qué es importante o si no decimos nada de la ética no podemos ganar una sociedad ética. Eso es lo primero y segundo si tenemos instituciones en la sociedad que dan énfasis a la ética como las escuelas, familias, las industrias y otras áreas y siempre con la idea de que el respeto de la persona es importante.

Creo que en las escuelas un problema es por ejemplo que siempre los alumnos existen para aprender y avanzar pero lo que es más importante es que los alumnos existan como personas dentro de una época en su vida, dentro de un período en su vida, y también hay trabajadores en una fábrica que a veces existen solamente para producir un producto, para crear un producto, pero no, es más importante que existan primero como personas y segundo como trabajadores.

En cada caso tenemos que tener estas conversaciones para entender que somos personas y también creo que hay un rol de las artes como dice el Doctor Fuentes, la poesía, dónde está la poesía en la vida, la poesía es parte de la ética y otros artes como la pintura, la escultura y la palabra en literatura. Creo que la literatura es una manera fantástica para entender asuntos morales y también tenemos que entender que la ética no para, podemos decir que soy una persona ética y no tengo nada más que hacer. Siempre cada día hay otros asuntos, otros problemas, otros conflictos y cada vez que enfrente un problema tengo que resolverlo.

- ¿Entonces usted considera que a través del aprendizaje y la práctica del arte podría ser un camino para la parte de la formación ética? -

Sí y no. Yo creo que es difícil separar la ética de la vida o del arte. Por ejemplo la música: yo creo que la música es una expresión artística y a veces una expresión de la ética pero si examinamos Alemania, antes de la Segunda Guerra Mundial, tuvimos una situación de cultura con un nivel muy alto pero después hicieron cosas increíbles con los judíos y con otros.

Entonces, el arte es una posibilidad, cada día, es solamente una posibilidad de mejorar lo que está pasando.

- Muy bien, de mi parte es todo... ¿hay algo que quisiera agregar desde su experiencia para guiarme en mi investigación? -

Me gustó mucho hablar contigo, esa es una oportunidad cuando estás al otro lado, es siempre una buena oportunidad cuando una persona dice ¿qué piensa usted de eso? O cuando escriben notas, lo graban, es una oportunidad de pensar y de integrar ideas que fueron separadas. Porque no había pensado ya en Kohlberg o en otros pero es importante como parte de la vida creo.

- Le agradezco muchísimo todo esto que me está compartiendo, voy a tratar de hacer la transcripción a la brevedad y enviárselo a su correo para que si no tiene inconveniente, hacerle las correcciones que considere necesarias, me gustaría poder incluir esta entrevista en el trabajo final de investigación si usted me lo autoriza. -

Si soy un ejemplo de Kohlberg del nivel más bajo no quiero incluir mi nombre (risas). (E4G/CS).

ENTREVISTA EXPERTOS No. 5

PROYECTO: “VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTIVOS”

OBJETIVO:

Analizar los factores de formación ética del directivo escolar, a partir de las prácticas y los tipos de valores que promueven en la resolución de dilemas o conflictos morales en el ejercicio ético de su gestión educativa.

ENTREVISTA AL DR. BONIFACIO BARBA CASILLAS

Línea de investigación: Filosofía, Moral y Valores.
Profesor-investigador titular “C”. Departamento de Educación. Centro de Ciencias y Humanidades. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
Investigador Nacional Nivel II, Sistema Nacional de Investigadores.

Entrevistadora: Ana María Winfield Reyes Fecha: 9 de Noviembre de 2007

1. *¿Cuáles son los principales dilemas morales que considera se puede enfrentar un directivo durante su gestión?*

Yo creo que el dilema fundamental que tienen los directivos es, no el único pero el fundamental, cómo hacer que la institución escolar trabaje para sus fines educativos. Es decir, cómo lograr que los distintos intereses de alumnos, de padres de familia si es el caso de educación básica, en la superior ya no es tanto la presencia de los padres y otros grupos de interés como serían el sindicato, la parte gremial, cómo hacer que todo el trabajo sea coordinado y orientado para que se logren los fines que las instituciones tienen en términos educativos, es decir, la formación de los estudiantes, yo creo que ese es el dilema fundamental porque tienen que atender los distintos intereses sin que se contravengan los fines de la escuela; para mí ese es el fundamental y puede llegar a

tener connotaciones morales o éticas en el sentido de que se pueden tomar decisiones que contravienen los objetivos de la escuela, entonces ahí ya sería una desviación de la institución.

2. ¿Qué elementos considera importantes en la formación de directivos que les permita tener las herramientas necesarias para enfrentar dichos dilemas?

Por un lado creo yo que no se llegue a la responsabilidad de dirección por escalafón, porque toca, sino que el proceso por el cual se llegue a tener responsabilidad directiva sea un proceso que suponga la claridad en las metas de la institución, es decir, la tarea que hay que atender y que se identifiquen rasgos en las personas que permitan decir “esta es la persona adecuada por su formación profesional, por su experiencia, por su compromiso con los fines de la escuela” en contraposición a que si llega porque le toca por escalafón pues entonces puede estar atendiendo su labor de una manera descuidada, desinteresada, con compromisos de tipo gremial, o muchas situaciones posibles.

Yo creo que lo fundamental es hacer una selección adecuada y también dada la selección adecuada, que tenga el directivo un proceso de formación continua, que vaya teniendo oportunidades de formarse a medida que va enfrentando su actividad y esto supone que en las autoridades externas a la escuela estén apoyando afuera el trabajo de gestión en la escuela.

Serían tres aspectos importantes para ayudarle a eso. Si llegas por escalafón y aparte la autoridad siguiente en términos de cómo está organizado el sistema educativo no te da apoyo a través de la supervisión, no te ayuda a ir tomando las decisiones, a ir orientando las actividades para que se logren los fines educativos pues entonces la labor de dirección o de gestión atiende lo inmediato, atiende las demandas de los distintos actores sin centrarlas en lo que es el objetivo formativo.

3. Mencione experiencias significativas de las que haya tenido conocimiento y que puedan relacionarse con los dilemas morales enfrentados por los directivos durante su gestión:

A este respecto lo más cercano y reciente en tiempo es el ver en algunas de las escuelas de educación normal en Aguascalientes, por un seminario que hice con tres grupos de maestros en tres instituciones distintas y por las referencias que ellos hacían a otras instituciones, el problema que se presenta a todos es el que no hay una definición clara del papel del director.

En términos formales parece que sí pero no hay una definición que esté apoyada en lo que antes comentaba, es decir, se te hace este encargo y cuentas con el apoyo de la autoridad estatal y te vamos a estar apoyando para que tú puedas cumplir tu misión de director y que en la escuela normal se esté atendiendo como cosa sustantiva la formación de los nuevos maestros o maestras de acuerdo a los fines que están previstos, en este caso, que puedan orientar el trabajo de la institución, o sea, hacer una gestión que se guíe por lo que pretende el Programa de Transformación de las Escuelas Normales que enfatiza por ejemplo el trabajo colegiado y el tener ambiente de aprendizaje.

Lo que sucede es que no tienen todos los elementos institucionales de la escuela y de la administración educativa estatal para poder orientarse a eso.

Un elemento por ejemplo de esto es que por un acuerdo que se hizo ante las autoridades estatales y el sindicato en Aguascalientes los directivos en las escuelas normales duran dos años, pueden tener un segundo período, pero algunos no duran los dos años, algunos sí cumplen los dos años y para lo que tienen que hacer como directores de la Escuela Normal es muy poco tiempo.

En una Escuela Normal por ejemplo, se presentaba el problema de que el Programa de Transformación de las Escuelas Normales definió bien, hay un avance ahí en definir las condiciones académicas del trabajo. Hay una regulación del trabajo académico mejor, avanzó en relación a lo que habían antes por ejemplo en eso que mencionaba de que debe construirse en las escuelas un ambiente orientado al aprendizaje y quitar todos los elementos normativos que no estén orientados a eso.

Pero por otro lado, la regulación de las cuestiones laborales no se ha atendido igual. Hay un mejoramiento en la regulación del trabajo académico pero no se ha mejorado la normatividad que tiene que ver con la cuestión de las regulaciones del trabajo.

Tradiciones de las instituciones, la formación de grupos de maestros que se guían más por sus intereses, a veces intereses no ligados a lo sindical pero en ocasiones sí; los directores no tienen una fuerza en su trabajo porque externamente esta parte de la regulación de las relaciones laborales no se mejoró como la de la parte académica y no cuentan, en opinión de algunos, con el apoyo de la autoridad estatal para atender esa parte, sancionar cuando es necesario sancionar, sobre todo sancionar a los profesores que no están cumpliendo el perfil del nuevo docente que se necesita para formar a los nuevos profesores.

Ahí es donde aparece, en opinión de un director, su problema fundamental: el no sentirse plenamente apoyado para tomar las decisiones que debe de tomar. Y hay cuestiones morales de por medio cuando un profesor no está cumpliendo adecuadamente, cuando un grupo de maestros no apoya el trabajo institucional por ejemplo, el trabajo en academias, el trabajo colegiado, cuando no cumplen los aspectos cotidianos de su trabajo relacionado con horarios, con el cumplimiento de los planes y programas de estudio.

Ellos no se sienten ni con toda la autoridad ni con el apoyo de la autoridad estatal para poder estar tomando decisiones y pedir, exigir o crear condiciones en donde el profesor se sienta más comprometido con su trabajo. De eso hablan los directivos.

En otros términos menos cercanos a esta experiencia, lo que yo he vivido no solamente en la educación en la misma institución donde trabajo, el dilema es que las autoridades no se ocupan sustantivamente de la responsabilidad pedagógica del puesto que tienen.

Puede ser que por la cuestión administrativa o lo que llamamos la administración, la parte de procedimientos, de cuestiones de información, la parte burocrática en el buen sentido, les gana en preocupaciones, les consume la mayor parte del tiempo y no pueden dedicarle tiempo a la parte pedagógica, a lo sustantivo.

O bien puede ser que no puedan dedicarse a lo sustantivo porque no están comprometidos con la perspectiva educativa, es decir, el puesto para ellos es una oportunidad de ocuparse de sus intereses y entonces favorecen en la medida que lo permite una ausencia de supervisión y se dedican a atender los intereses personales y los intereses del grupo que es afín a ellos. Esa es una situación muy común por lo que se escucha, por lo que comentan algunos profesores y por mi experiencia propiamente en la universidad.

No existe el compromiso de que las normas sean atendidas como la guía que permita al directivo orientar el trabajo a los objetivos formativos.

- ¿Usted considera que estas dificultades varían de acuerdo al nivel en que está el directivo, es decir, si es un directivo de nivel de educación básica, medio o medio superior o considera que es algo que atañe a la función del directivo escolar? -

En general por la forma en que trabajan las instituciones tiene rasgos comunes. Por ejemplo esta cuestión de cómo es asignada una persona a su función. Este proceso tiene debilidades.

En el caso de educación básica si llegan por escalafón, en el caso de educación superior aunque hay procesos formales, en esos procesos formales de designación de autoridades no se garantiza que la persona tenga las cualidades o que sea la persona idónea.

Tiene manifestaciones particulares también por el lado de la demanda que pueda provenir de otros actores. Por ejemplo, la demanda de padres de familia es muy diferente en educación básica que en la superior, en la superior prácticamente no se presenta o es muy raro.

También la demanda que hagan los profesores; el profesor de educación básica no tiene la misma perspectiva de un profesor de educación superior porque en la educación superior puede ser profesor de asignatura.

Los profesores de tiempo completo suelen ser los que le exigen más a la autoridad en los términos de querer obtener un ejercicio de la autoridad que favorezca sus intereses. Yo creo que serían algunas de las diferencias que se dan aunque existe la constante de la limitante por el lado de la adecuación de la persona a la responsabilidad que se le asigna cuando es nombrado directivo.

4. *¿Cuáles son los valores que de manera jerárquica debieran estar presentes en toda gestión de directivos?*

Siempre insisto en que hay un desconocimiento y a veces a pesar de que haya un conocimiento no hay un compromiso con valores que no les ponemos mucha atención. Los valores que establecen como punto de partida el artículo tercero y hay dos ahí muy claros que pueden servir para ejemplificar.

El artículo tercero dice que entre los criterios que establece es que la educación será democrática y da una definición de democracia que puede uno decir que sea incompleta o no, porque tampoco el artículo tercero es un tratado de filosofía política pero es una orientación muy clara; un criterio para el trabajo educativo es que sea democrática la educación.

La definición que da es que se entiende a la democracia no solamente como un sistema político, como un régimen de gobierno, sino también como el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo. De ahí se deriva un criterio muy importante que debe manifestarse en el *currículum* y en la gestión.

En el *currículum* debe estar manifiesto el sentido de que la oportunidad del estudiante de formarse esté orientada a una concepción democrática de la convivencia. La idea del constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo tiene unas aplicaciones en educación básica, hay que aprender -pensemos en educación básica- conocer la sociedad para la que el niño y el adolescente están siendo socializados. Debe tener una comprensión de esa sociedad en términos democráticos.

Por ejemplo, por la formación cívica y ética les debe quedar claro al niño y al adolescente que el gobierno en sus tres niveles está obligado a servir a las

necesidades sociales, un elemento de la democracia. El gobierno no tiene razón de ser por sí mismo, el gobierno tiene una función social.

Desde la infancia, la educación primaria, el niño debe empezar a tener claridad de que toda la función de gobierno es para servir a la sociedad. Si pensamos en educación superior el *currículum* que forma al estudiante en cualquier profesión debe hacer también manifiesto que hay un sentido social de la profesión.

Para la democracia entendida como el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo, la formación debe tener un elemento del *currículum* para que la profesión adquiriera también esa connotación de que mi profesión tiene un sentido orientado a los demás, no nada más la profesión como un bien mío o individual, que también es cierto eso pero que no sea lo único.

Ahí hay una responsabilidad si vemos este criterio que da el artículo tercero como un valor en el sentido de que la democracia está representando a un conjunto de valores y este conjunto de valores implica aprender a participar, a considerar el punto de vista de los demás y aprenderlo en la escuela básica, en la escuela superior y en la educación media.

Otro ejemplo de lo que el artículo tercero establece, cuando dice que otro de los criterios de la educación deberá ser la dignidad de la persona humana. Y eso muy poca gente lo conoce o lo toma en cuenta como algo fundamental.

Me refiero muchas veces al ejemplo de que cuando llegó a México la influencia de la Psicología Humanista y particularmente Carl Rogers, mucha gente se entusiasmó con el enfoque de la Psicología Humanista centrado en la persona, la concepción de la persona que se auto realiza, cuestión que ya el artículo tercero constitucional establece como criterio para la educación nacional: la dignidad de la persona humana.

Dado que la educación propone la formación de la persona, el desarrollo de los individuos, ese valor es fundamental: el que pongamos como centro del proceso a la persona humana.

Dicho en términos de valores nos aparece el valor de la dignidad humana y esto de la dignidad nos lleva a otro valor actualmente muy reconocido: la importancia de que haya equidad en la educación y a la vez que la educación sirva para promover y fortalecer la equidad social.

Para los valores que deben guiar el proceso educativo hay un punto de partida en el artículo tercero. Te doy esos dos ejemplos porque es necesario que volteemos a ver el artículo tercero y que a partir de él con esto del valor o los valores que integra la democracia como forma de vida y la persona humana con su dignidad y los valores que empiezan a asociarse a ello son los valores fundamentales que nos deben servir como punto de partida para organizar el trabajo.

Si estamos pensando en los directivos, imagínate un directivo, el director de una primaria, de una secundaria, de una facultad o el jefe de un departamento en una Institución de Educación Superior, un directivo en esos posibles lugares, tener claridad de que hay que orientar el trabajo a una formación para la democracia y que todo el trabajo y experiencia escolar deben estar centrados en la dignidad de las personas.

Lo anterior da puntos de partida para una gestión que seguramente va a cambiar lo que tenemos por tradición, que una gestión centrada en la disciplina escolar o en los procesos burocráticos, nuevamente en el mejor sentido de que esté en orden la escuela pero no tenemos presente que el objetivo fundamental o el origen de la institución escolar es que queremos que las personas se desarrollen y que sean dignas. El punto de partida es su dignidad y su derecho a ser educados.

- *¿Qué habilidades considera que debería tener el directivo para poder permear estos valores en su gestión? ¿Cómo podría aterrizar el directivo todo esto que tiene en intención, qué tendría que desarrollar? -*

Esto nos lleva a lo que platicábamos al principio: al proceso de selección. Una selección de directivos en cualquier nivel o tipo educativo debe cuidar que el directivo tenga estas cualidades, que sea una persona convencida de que la educación debe orientarse a la formación para la democracia, que el servicio educativo opere democráticamente, que este directivo tenga ese convencimiento de que el punto de partida es la dignidad de las personas.

¿Qué habilidades necesita? Una habilidad por ejemplo: que destaque en el proceso educativo estos valores y otros que establecen nuestras normas jurídicas. Es una habilidad para hacerlos presente en la vida cotidiana.

Una habilidad de tipo comunicativo para atender los conflictos, porque conflictos siempre hay. El conflicto es parte de la vida humana. Entonces necesita una habilidad para estar dialogando con profesores, con alumnos, con padres de familia, con las autoridades externas a la escuela en estos términos, es decir, que los conflictos se resuelvan con una orientación hacia los fines de la escuela, no hacia otros fines o hacia intereses particulares contrarios o diferentes a los fines educativos.

Tiene que ser una persona hábil para dialogar, para orientar a las demás personas y a los otros actores a que perciban el papel de la escuela, la responsabilidad de la escuela en esta perspectiva valoral que es una perspectiva ética. Esa habilidad es muy importante.

Y puede ser que asociado a esto podamos identificar el que tenga la habilidad para que los conflictos se resuelvan de manera no violenta que significaría nuevamente ayudarle a los niños, a los adolescentes o a los jóvenes en Educación Superior en la medida que

el directivo tiene que atenderlo, porque también hay cosas que no le llegan a él, hay conflictos que son en el aula y los resuelve el profesor. Pero en los conflictos propios de la gestión, que él tenga habilidades para que se resuelvan de manera no violenta.

Cómo sería no violenta, por un lado, que no se resuelvan con la imposición de intereses de algún actor, que no se resuelvan por el ejercicio no dialogante de su autoridad de directivo, simplificando las cosas.

Que un conflicto no se resuelva con “pues esto se va a hacer así porque yo digo”, porque eso no va a ser resolutivo. El ejercicio así mecánico de la autoridad no va a resolver realmente el conflicto, va a imponer un curso de acción que a la mejor deja latente el conflicto.

Esa habilidad para que cada una de las personas que está metida en el conflicto perciba los puntos de vista del otro, es una habilidad que necesita el director. Conciliar, ser un conciliador, ser un mediador. Esas serían algunas habilidades que debería tener.

5. En cuanto a lo que es la formación de estas habilidades ¿Qué acciones o estrategias considera de relevancia para la futura formación y desempeño ético en la gestión educativa?

Si pensamos en los profesores de educación básica yo creo que desde la escuela normal se les debe ayudar a los estudiantes tanto en sus actividades en la escuela normal como en sus prácticas, ayudarles a que perciban este componente del trabajo escolar, el componente ético, el componente moral, que se formen para identificar esas situaciones o en otros términos, que se les ayude a tener una perspectiva ética, moral, valoral del trabajo escolar.

Una perspectiva ética en el sentido de que no vean la escuela solamente a través de una mirada o perspectiva didáctica o pedagógica de enseñanza, sino que perciban la educación como un proceso en el que hay de por medio valores y desarrollo moral.

Los estudiantes en la escuela normal están en proceso de desarrollo y los profesores que están siendo los formadores en la Escuela Normal necesitan también tener conciencia de esto, haber sido preparados como formadores para atender la dimensión moral, ayudarles a los estudiantes de Normal a percibir esta dimensión, a que la vean en las escuelas primarias y secundarias en donde hacen sus prácticas.

El directivo en la escuela primaria, secundaria o de otro nivel, necesita que en su proceso de formación tenga esto presente y ahí está de por medio nuevamente la selección.

Cómo seleccionamos al que va a ser directivo, habría que poner atención en su experiencia, en doble dimensión: que en su experiencia tenga actividades formativas que permitan ver que está preparado para atender la dimensión moral y que en su experiencia docente también se pueda ver que ha sido una persona que ante las cuestiones morales y valorales ha tenido una actitud de desarrollo y de resolución no violenta de los conflictos, es decir, que muestre que es la persona idónea específicamente en ese punto.

Se podría pensar que las autoridades responsables de designar directivos tengan precisamente entre sus criterios de trabajo para elegir directivos este tipo de cuestiones y que prevean que en caso de que no existan en forma suficiente, hacer procesos de capacitación o de inducción, para que la persona que va a ser puesta a cargo de una escuela o de una unidad educativa en un institución de educación superior, se prepare para eso.

Que así como se les prepara para que sepan cómo llevar la papelería de la escuela, cómo hacer los informes para la administración, que también se pueda garantizar que tengan las habilidades psicosociales para atender los asuntos de la dimensión valoral y moral.

- De mi parte sería todo. No sé si desea usted agregar algún comentario. -

No, no tendría ningún otro comentario, nada más espero que mis respuestas sean claras para el asunto que tú estás investigando. (E5V/BB).

ENTREVISTA EXPERTOS No. 6

PROYECTO: "VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTIVOS"

OBJETIVO:

Analizar los factores de formación ética del directivo escolar, a partir de las prácticas y los tipos de valores que promueven en la resolución de dilemas o conflictos morales en el ejercicio ético de su gestión educativa.

ENTREVISTA A LA DRA. LUCÍA GARAY

Línea de investigación: Análisis institucional de la educación y sus organizaciones. Universidad de Córdoba, Argentina. Licenciada en Pedagogía y Psicopedagogía, Socióloga, ex Diputada Nacional, Profesora Titular de Análisis Institucional, Escuela de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Córdoba, es fundadora de REDEI (Red de Estudios Institucionales), que integra más de 10 universidades de Argentina, España y México.

Entrevistadora: Ana María Winfield Reyes Fecha: 5 de Diciembre de 2007

1. *¿Cuáles son los principales dilemas morales que considera se puede enfrentar un directivo durante su gestión?*

Desde la teoría institucional que yo desarrollo, desde el análisis institucional, donde digamos la dimensión del sujeto tiene una importancia central, considero que la posición directiva, o sea, ser un directivo de una institución educativa es una función.

Quiero decir con esto que en realidad derivando quizás de los paradigmas organizacionales de las empresas hace más o menos una década y media o dos décadas se empezó a usar la palabra gestión para referirse a los directivos, a la actividad directiva.

En lugar de decir función directiva, se empezó a usar el concepto de gestión directiva. Yo cuestiono ese concepto que creo que en el caso de las instituciones educativas una persona que es un directivo tiene no solamente la necesidad de gestionar, de administrar y de tomar decisiones en la organización, sino que también el lugar directivo tiene una función pedagógica con respecto al conjunto de los actores institucionales y también con respecto a los dirigidos.

Entonces, como es una función, ¿qué desafíos enfrenta desde esta función? En primer lugar porque aquellos dirigidos sea en toda una comunidad dirigida, por ejemplo los profesores, pero también los estudiantes, pero también en el caso de la educación básica la familia de los estudiantes, de los padres, que tienen que estar en contacto con los directivos y cómo se enfrentan estos en su poder y en ese caso yo diferencio dos clases de poderes: uno que yo llamo el poder de función que sería el poder que le otorga digamos el orden institucional.

Es decir, qué puede decir y qué poder para dirigir sus decisiones a sus dirigidos le da ese poder en su función. Y generalmente es un poder que otorgan las normas y los reglamentos, o sea que se otorga en la dimensión jurídica de las instituciones.

Alguien que es nombrado directivo ya sea porque ha concursado y ganado ese lugar o porque es elegido, porque es ascendido, la sola condición de ocupar el cargo le otorga un poder de función, pero ese poder de función es un poder limitado porque hay otra clase de poder en las instituciones educativas que yo lo llamo autoridad y la autoridad no está fundada sobre lo que un reglamento o normatividad le otorga, sino que la autoridad está fundada sobre otros principios, sobre otros componentes como son la autoridad académica, el respeto y reconocimiento de sus pares, el ser, esto del reconocimiento es muy importante, es decir, hasta qué punto los dirigidos reconocen en esa persona una autoridad y en qué se funda esa autoridad.

Por ejemplo, la autoridad puede fundarse en sus conocimientos y en sus saberes específicos, pedagógicos o científicos, pero puede estar basado también en su historia, en su trayecto realizado en toda su historia personal y ese trayecto es fundamento de su autoridad.

O puede ocurrir que su autoridad esté fundada a lo mejor en la ética o en la justicia con que administra la función directiva.

Entonces acá yo diferencio poder de función del poder que otorga la autoridad. Y realmente el dilema que a veces se enfrenta el directivo como objeto, es que una gran mayoría de directivos están ocupando ese lugar de función, pero no son reconocidos por sus dirigidos y esto le plantea una tensión, una serie de conflictos, le plantea dilemas que la persona debe resolver y esto es importante: muchas veces los directivos no comprenden la naturaleza de estos dos poderes y entran en conflicto con sus dirigidos y a veces los directores como no comprenden que debieran fundar su autoridad en otros aspectos que no fueran el simple reglamento, se convierten o desarrollan conductas autoritarias. Intentan lograr autoridad por vía de imposiciones, incluso de un modelo autoritario en lugar de tratar de construir un liderazgo basado en la autoridad con otros fundamentos.

2. ¿Qué elementos considera importantes en la formación de directivos que les permita tener las herramientas necesarias para enfrentar dichos dilemas?

También la formación de directivos ha pecado en los últimos tiempos, tanto en Argentina como en México, por ser una formación muy técnica, muy instrumental, basada en la formación de herramientas eficaces de gestión y de administración y no en una formación para comprender al otro como sujeto.

Porque si hay algo que caracteriza a las instituciones educativas es que son instituciones de sujetos, sujetos que forman sujetos.

Por ejemplo, esta formación realmente institucional, en teorías institucionales, en dinámicas institucionales, en cómo funciona realmente las relaciones, los vínculos en las instituciones.

Este aspecto de la formación yo creo que no está incluido ni en la formación básica, ni en la capacitación de los directivos, ni en la formación de ninguna manera.

A los chicos por ahí puede darse un seminario de relaciones humanas, nuevamente trasladando la teoría de las relaciones humanas de las empresas al campo de las instituciones educativas, volvemos a caer en la misma falla que yo mencioné al principio.

3. Mencione experiencias significativas de las que haya tenido conocimiento y que puedan relacionarse con los dilemas morales enfrentados por los directivos durante su ejercicio.

Bueno, yo creo que en este momento es uno que yo llamo de los nuevos sujetos, sujetos que han surgido de las crisis sociales. Es un sujeto de las rupturas, que brota de las rupturas de los lazos sociales, de las tramas sociales, de las rupturas que genera también la pobreza, la privación, la pauperización.

Muchos directivos son nuevos sujetos realmente también como personas y como directivos han nacido de nuevas condiciones económicas en sus contextos. Aquí enfrentan los directivos un dilema muy importante.

Yo entiendo que el directivo en una institución educativa es un intérprete de la ley, es decir, una de las funciones más importantes de la función es aplicar la ley, de alguna manera hacer cumplir la ley con una administración justa, equitativa e igualitaria para todos.

Pero en esto de administrar la ley, el directivo se encuentra en un dilema y es esto que los directores de las instituciones educativas enfrentan la normativa y aparece una doble interpretación de la norma.

Es decir, por un lado aparece la interpretación de la institución sobre la norma y que el directivo debe aplicar esa norma y por el otro lado aparecen los actores, los dirigidos, sean estudiantes o docentes, que tienen otra interpretación de la norma, y esa otra interpretación puede estar basada realmente en un derecho subjetivo, por ejemplo, el directivo tiene que marcar el cumplimiento de las normas de trabajo.

Vamos a suponer que esas normas incluyen el cumplimiento del horario. Y el cumplimiento de todos esos requisitos laborales que tiene el trabajo. Y se supone que esa norma de trabajo tiene el horario de entrada, el horario de cumplimiento de jornada laboral, los tiempos de entrega de las planificaciones, de las evaluaciones, etc., hay un tiempo establecido.

Ahora bien, los profesores por ejemplo pueden no cumplir con esas normas, pueden no poder llegar a horarios más veces de lo que podría ser aceptable, o pueden no poder cumplir con los tiempos de presentación, de evaluaciones o de planificaciones.

Entonces ¿qué espera el sujeto? Espera que el directivo le tolere y haga una excepción en función de las condiciones particulares del individuo, y entonces el directivo se encuentra con un dilema, en última instancia es un dilema institucional que tiene una base moral por un lado.

Un buen directivo significa que es riguroso en la aplicación de las normas e igualitario para todos, pero por otro lado comprende que la realidad de los sujetos, por ejemplo, profesoras que son madres de hogar por ejemplo, de familia, que tienen condiciones desfavorables que no les permiten cumplimentar con los requisitos de su labor, de lo

que está planificado que debe cumplir según esa normativa y el directivo se encuentra de pronto con el dilema de que debe de comprender a este sujeto y tratar de adecuar esa norma a las condiciones concretas de vida de ese actor o profesor por ejemplo.

Pero a la vez si comprende al profesor en sus condiciones de vida, transgrede de alguna manera la equidad en la aplicación de la norma, entonces yo creo que uno de los grandes dilemas que hoy enfrentan los actores en las instituciones educativas es este: cómo adecuar la norma; aplicar la norma tomando en consideración las condiciones concretas de los dirigidos o aplicar la norma independiente de ellos. Yo creo que efectivamente los directivos se enfrentan aquí con un dilema moral.

4. ¿Cuáles considera que serían los valores que debieran estar presentes en toda gestión de directivos y si estos debieran tener un orden jerárquico?

Yo pienso que, volviendo al tema de lo que plantee al principio, como yo digo que la dirección es una función y no una gestión solamente digamos, lo cual no quiere decir que un directivo no pueda incluir las tecnologías de la gestión a su práctica.

Tanto que se trata de una función, yo creo que la acción del directivo tiene un valor pedagógico.

El directivo no es meramente un administrador de normas, de leyes, de procedimientos, de puestos o de recursos. Tiene un valor pedagógico porque los dirigidos, sean los profesores o los estudiantes, esperan que los directivos se comporten como maestros, como maestros de vida de alguna manera.

Hay que tener presente que en las instituciones educativas, los estudiantes sean niños o sean jóvenes, no sólo aprenden conocimientos, contenidos, estrategias de aprendizaje, etc., sino que también aprenden a cómo funcionar en sociedad respecto a ciertas cosas y realmente el modo y el estilo en que un directivo dirija una institución,

está también enseñando a dirigir y lo puede hacer de una manera democrática, de una manera justa en la que está enseñando entonces democracia, justicia, o puede ser que dirija de una manera autoritaria y arbitraria y en cuyo caso está mal enseñando.

Entonces un valor central de la labor del directivo es el valor pedagógico que tiene la propia posición. A esto le doy mucho significado.

5. ¿Qué acciones o estrategias considera de relevancia para la futura formación y desempeño ético en la función del directivo?

Los directivos de instituciones educativas deben tener una formación mucho mas integral, apuntando una formación tanto institucional como una formación humana que le permita comprender la complejidad de los actores.

- ¿Cómo cree usted que podrían obtener esta formación? ¿Qué podríamos nosotros proponer desde este lado para empezar a hacer este cambio? -

Una de las cosas que yo creo sería muy importante, porque cuando uno piensa en formación, piensa en algunos dispositivos tradicionales de formación como cursos, seminarios, talleres.

Hay dos herramientas o dispositivos que para mí son centrales. Uno es formar a los directivos en la investigación, en la investigación diagnóstica. Y justamente la investigación diagnóstica como una herramienta de conocimiento porque una de las cosas más importantes que le pasa a los directivos y que constituye verdaderas dramáticas de su ejercicio y práctica es que no conocen realmente a los sujetos que tiene que dirigir y necesita entonces producir un conocimiento no sólo del sujeto que debe dirigir sino de la propia comunidad educativa, del contexto donde la institución está ubicada, o sea, hay toda una cantidad de conocimientos singulares que debe

construir y la herramienta necesaria para construirlo es la investigación, entendida como una investigación diagnóstica.

Ahora bien, para mí este es un dispositivo importantísimo que podría utilizarse muy bien y muy especialmente de la manera desde las instituciones de educación superior en la formación de directivos.

El otro recurso que a mí también me parece muy importante es trabajar compartiendo experiencias de dirección con sus pares directivos. Algo así como trabajar con sujetos colectivos, como colegiar de alguna manera a los directivos de un contexto que puedan intercambiar las experiencias vividas como directivos y con sus trayectos personales y laborales que pueda someter esa misma experiencia de vida a una conceptualización, a una teorización y que pueda compartirla con otros, esto me parece también un dispositivo innovador en la formación.

- Esta experiencia que usted comenta desde la subjetividad que se comparte me hace pensar en cómo construye dicha identidad el directivo, ¿cómo podría usted entenderla u orientar esta concepción? -

Si tuviéramos que organizar un espacio de formación para directivos, en un primer momento de esa formación sería también el formador o el capacitador, poder conocer cuáles son los intereses y motivaciones que llevan a una persona a querer ser directivo, porque ahí nos vamos a encontrar con una diversidad enorme de motivaciones.

Habrá personas que querrán ser directivos porque esto les puede representar una mejora económica y habrá quienes privilegian que el ocupar el cargo directivo le puede significar una mejora para su futura jubilación. Pero habrá quienes ocupan el cargo directivo porque tienen un proyecto o una incentivo de un cambio institucional de aquella institución que se proponen dirigir.

En esta diversidad de motivaciones es necesario poner en contexto esos intereses porque sin duda aquella persona que se está formando o capacitando como directivo tendrá que hacer un autoanálisis de sus intereses y motivaciones para saber entonces que muchas de las dificultades que obtenga como directivo puedan tener que ver con este origen motivacional.

Un primer paso de la formación de directivos en una vertiente de lo que tenemos tradicionalmente en los sistemas, sería comenzar con un relato de vida de las experiencias como directivo y además de las motivaciones para estar allí.

- Es muy interesante todo lo planteado hasta aquí... -

Yo creo pues que es importante la temática esta de la posición directiva, que es un lugar muy difícil porque también los directivos están tironeados por una parte por las exigencias del sistema, las demandas que el sistema educativo le plantea, o el sistema universitario o el sistema en general, y por el otro lado, las demandas que los propios sujetos con sus historias y sus realidades también le plantean.

En una metáfora yo digo que los directivos caminan como en una cornisa, es decir, de un lado tienen la montaña con la que tienen que enfrentarse, muchas veces la montaña es el sistema, las normas, la burocracia, el papeleo, todas estas cosas que los directivos lo viven como una montaña, y por otro lado puede estar también desplazándose al abismo que significa también la heterogeneidad y diversidad de personas que hoy pueblan o habitan las instituciones educativas, entonces es como un camino de cornisa, donde el arte de caminar por esta cornisa parece un punto medular y un punto donde yo creo que desde la investigación sobre la función directiva y armar una capacitación y una asistencia a los directivos de estos lugares significa mucha ayuda.

Yo he trabajado mucho con directivos porque me dedico a la intervención institucional y trabajo con dos instituciones centrales que son instituciones educativas y definitivamente estoy trabajando también con las familias, pero entonces en esto yo generé un programa con una metodología que yo le llamo clínica del vínculo que significa trabajar con directivos, también con docentes de aula, pero principalmente con directivos, donde nosotros analizamos el tipo de vínculo que estas personas directivas entablan.

Son cuatro objetos: el vínculo que el directivo tiene con el conocimiento. Porque hay directivos que rechazan el conocimiento y creen que sólo su experiencia como maestros va a ser la única herramienta o el único soporte sobre el que van a actuar, entonces hay un rechazo al conocimiento. No es fácil instalar un dispositivo de investigación con miras a la capacitación porque muchos directivos que dicen “yo no necesito conocer porque ya lo sé todo”.

Entonces, analizar el vínculo con el conocimiento es un objetivo de este programa.

El vínculo con la tarea: es muy importante porque hay directivos que entienden que su tarea es lo más importante de su vida. “Si no estoy en la institución es como si no vivo”. Y hay otros directivos que no, digamos, que toman la tarea como una cuestión más de su programa de vida.

Analizar qué tipo de vínculos tengo con la tarea directiva muy especialmente por una cosa: porque dirigir es decidir y entonces cuando analizo clínicamente el vínculo que tengo con mi tarea en el fondo tengo que analizar cuáles son las facilidades y dificultades personales que yo tengo para tomar decisiones.

El análisis de este vínculo es un tema muy importante porque en este momento hay en nuestro sistema, por lo menos en el argentino es así, no sé en el mexicano, pero tenemos una feminización del rol directivo, esto es, cada vez tenemos más mujeres en la dirección.

Esto introduce el problema del género que afecta particularmente la toma de decisiones. Analizar este dispositivo es muy importante para la formación de directivos.

El tercer vínculo que analizamos en este programa es el vínculo con los otros, que quiere decir con los pares, con los dirigidos, con los estudiantes, con la familia, con la comunidad, en fin. El vínculo que tengo con los otros, qué vínculo tengo ahí.

Y el cuarto vínculo que analizamos es el vínculo con la ley, la norma y la institución. Porque también allí hay personas que ocupan la posición directiva y son personas que tienen problemas con las normas; o por exceso de identificación con la norma o por arbitrariedad en la relación con la norma.

Entonces a mí me ha resultado muy fructífero incluso para la construcción de teorías de la función directiva este programa de trabajo.

Metodológicamente qué hago: primero trabajo con entrevistas individuales de los directivos y después formamos grupos de directivos. Y en esos grupos de directivos lo que analizamos que son los vínculos que ellos entablan, las dificultades que tienen y analizamos incluso el tipo de conflicto que enfrentan en su práctica.

- ¿Y de este trabajo tiene usted alguna referencia o en algún momento podría compartirlo? Me interesa porque es más o menos la idea que se tiene del trabajo de investigación que pretendemos realizar aquí en México. -

Bueno, yo tengo una publicación sobre esto que también está publicado pero está agotado porque lleva muchas ediciones, que se usa muchísimo, pero yo lo tengo de todas maneras en mi archivo y si tú me mandas un correo yo te correspondo y te mando un ejemplar.

- Le agradezco muchísimo doctora, de igual forma lo que vayamos avanzando en la investigación podríamos enviárselo...-

Mi correo es garaylucia@hotmail.com. Yo me dedico a la investigación y dirijo un programa de investigación que es sobre análisis institucional de la educación y sus organizaciones y este es un programa que tiene como tres pilares: es un programa de investigación, análisis y asistencia institucional.

Esto de asistencia institucional dirige equipos en un programa que está asentado en un centro de investigaciones en la facultad de Filosofía en la Universidad de Córdoba, un programa de investigaciones que está asentado allí, digamos, pero es un programa desde el cual nosotros hacemos diagnósticos institucionales, intervención y asistencia a instituciones educativas del medio y estamos privilegiando en este momento instituciones educativas que atienden poblaciones con problemáticas de riesgo, por ejemplo, poblaciones urbano marginales, de todos los niveles, el año próximo el programa va a cumplir veinte años y mi cátedra también y el año que viene voy a hacer un evento para celebrar estos veinte años porque el desarrollo de esta teoría institucional ha tenido mucho impacto a nivel nacional.

Yo trabajo en todas las provincias de la Argentina; los materiales producidos aquí circulan por muchos lugares, atiendo con conferencias e intervenciones con profesores que son a veces los más, entonces vamos a hacer un evento, vamos a fijar la fecha y yo estoy pensando incluso que al profesor Eduardo y a Daniel, podamos invitarlos, ofrecerles el evento en el que vamos a poner a punto todas estas teorías institucionales.

Te voy a decir una cosa, yo dirijo una cátedra de grado que es una cátedra obligatoria para los estudiantes de educación y para los estudiantes de Psicología y a veces vienen también estudiantes de Comunicaciones.

Esta es una cátedra muy particular porque está más o menos en el plan de estudios de licenciatura en el cuarto año, prácticamente al final. Y es una cátedra donde todo el trabajo de desarrollo de la cátedra teórico y técnico transcurre en terreno, es decir, se forman pequeños equipos y ellos eligen instituciones.

Entonces, toda la formación transcurre en un diagnóstico que ellos tienen que hacer de esa institución, trabajo dirigido por supuesto por profesores y a partir de ese diagnóstico que ellos van realizando de esos problemas institucionales, les vamos transmitiendo la teoría.

O sea, no es que les demos teoría y después ellos aplican. Empiezan por una investigación diagnóstica y así vamos bajando la teoría. Nosotros llevamos veinte años en este proyecto pedagógico y realmente hemos visto cientos de instituciones.

En este momento esto está tan conocido en el medio, que las propias instituciones –es gratuito por otro lado porque nosotros lo hacemos gratuitamente-, entonces las instituciones nos buscan, se ofrecen digamos para que estudiantes vayan a la institución a formarse con tal de que vayamos y les hagamos los diagnósticos y después les hacemos una intervención, una devolución, les hacemos una interpretación, les decimos cuáles creemos que son los principales problemas y los estudiantes tienen que generar un plan de asistencia digamos, qué harían para ayudar a la institución.

La verdad que yo estoy muy satisfecha de nuestros estudiantes. Cuando dicen que los estudiantes de antes eran mejor que los de ahora yo digo que eso no es así. Los estudiantes y los jóvenes son fantásticos, se comprometen de una manera increíble, se interesan muchísima, se comprometen adentro de las instituciones y allí se forman; y yo como soy una maestra antigua soy exigente con los horarios y con las cosas pero la gente responde y realmente su capacidad de reflexión, de producción crítica es buenísima.

Ellos al final tienen que producir un trabajo de informe, de avance, que es como si fuera una pasantía y entonces con eso acreditan la materia, no tomamos exámenes, simplemente acreditan con ese trabajo.

Ahora, para que el trabajo esté listo tienen que pasar muchas supervisiones y ver cómo están trabajando y qué cosas están haciendo, qué más se les ocurre, y ese es el trabajo que estamos realizando en la Argentina. (E6V/LG).

ANEXO 5. CLAVES DE ENTREVISTAS

ENTREVISTAS A EXPERTOS				
NOMBRE DEL EXPERTO	NÚMERO DE ENTREVISTA	EXPERTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN	CLAVE
ISAÍAS ÁLVAREZ	1	E	GESTIÓN	E1G/IA
CECILIA FIERRO	2	E	VALORES	E2V/CF
ELIZABETH ITURBE	3	E	GESTIÓN	E3G/EI
CHARLES L. SLATER	4	E	GESTIÓN	E4G/CS
BONIFACIO BARBA	5	E	VALORES	E5V/BB
LUCÍA GARAY	6	E	VALORES	E6V/LG

ENTREVISTAS A EX DIRECTIVOS					
EX DIRECTIVO	NÚMERO DE ENTREVISTA	AÑOS DE GESTIÓN	SEXO	EDAD	CLAVE
X	1	9	F	60	X1_9gF60
X	2	9	M	64	X2_9gM64
X	3	14	M	54	X3_14gM54
X	4	15	M	57	X4_15gM57

ENTREVISTAS DIRECTIVOS EN FUNCIONES			
NOMBRE DEL CASO	DIRECTIVO EN FUNCIONES	NÚMERO DE ENTREVISTA	CLAVE
Entre la lealtad política y la lealtad académica	DirF	1	DirF1
Proteccionismo y corrupción	DirF	2	DirF2
Entre seguir la misión institucional o permitir los intereses personales	DirF	3	DirF3
Autoritarismo de supervisores: proyecto escolar	DirF	4	DirF4
Autoritarismo de supervisores: rigidez en la norma y prepotencia en el trato	DirF	5	DirF5
Autoritarismo de supervisores. Imposición de acciones	DirF	6	DirF6
Maltrato de docentes hacia alumnos	DirF	7	DirF7
Ausentismo	DirF	8	DirF8
Conciliación de exigencias de la organización educativa y de los sujetos	DirF	9	DirF9
Manejo de documentos oficiales	DirF	10	DirF10
Manejo de niños con necesidades educativas especiales	DirF	11	DirF11
Distribución de los recursos económicos	DirF	12	DirF12
Abordaje de situaciones de desempeño docente a corregir	DirF	13	DirF13
Desafío entre el poder de función y el poder de autoridad	DirF	14	DirF14
Manejo de personal conflictivo	DirF	15	DirF15
Conciliación de intereses de diversos actores	DirF	16	DirF16
Conciliación de exigencias escolares y de docentes	DirF	17	DirF17
Aplicación de la norma considerando órganos colegiados	DirF	18	DirF18
Colaboración de padres de familia en asignación de recursos	DirF	19	DirF19
Colaboración de padres de familia: entre el poder de función y el poder de autoridad	DirF	20	DirF20
Colaboración de padres de familia en propuestas	DirF	21	DirF21
Falta de continuidad en la organización educativa	DirF	22	DirF22
Falta de reconocimiento a la labor directiva	DirF	23	DirF23

