



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.®**

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**Perfil del Director Líder en Relación con la
Efectividad de la Escuela**

TESIS

Que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Ida Cecilia Tress Yáñez

Asesor:

Dra. Antares Guadalupe Vázquez Alatorre

Orizaba, Veracruz, México

Abril, 2007

Dedicatoria

A Dios, por su Amor extremo hacia Mí

A mi Amada Familia, por ser mi Soporte en la Vida

A mi Novio, por su Apoyo Incondicional

A Pericles, por Enseñarme el Camino

Reconocimientos

A mi Asesora de Tesis por el Esfuerzo y Apoyo en la Revisión de este Estudio

A mis Sinodales por el Tiempo Brindado a la Revisión y Análisis de este Trabajo

A mis Profesores, por sus Conocimientos Compartidos

Un Agradecimiento especial al Mtro. Leandro Flores R. por hacer posible este Estudio

El Perfil de los Directores de Escuelas Públicas de Nivel Básico en relación con la Efectividad de la Escuela

Resumen

Este trabajo de tesis busca determinar el tipo de liderazgo de tres directores de nivel primaria y la influencia del mismo en los resultados de la escuela. Para llevar a cabo este análisis se encuestó a alumnos, padres de familia y profesores; mediante una entrevista se determinó la perspectiva del inspector escolar y del mismo director en relación con su liderazgo. Los datos obtenidos se analizaron y se encontraron tendencias de actitudes y comportamientos que al compararlas con conceptos de autores como Elizondo (2001), Boyett (1999) y De Vicente (2001), permiten determinar el tipo de liderazgo con el que cuenta cada directivo. En la sección de miniteorías del trabajo se presenta un análisis de la situación que existe entre el director y su entorno así como una serie de recomendaciones a los mismos con el fin de que mediante las técnicas adecuadas generen o desarrollen sus habilidades de liderazgo con miras a lograr la eficacia de sus instituciones educativas. En las conclusiones se muestra el tipo de liderazgo encontrado en los directores basado en los modelos estudiados por Elizondo (2001) y en la investigación de campo.

Índice

Capítulo 1: Introducción y planteamiento del problema.....	1
Introducción	1
Justificación del estudio de casos.....	2
Planteamiento del problema	2
Preguntas a resolver.....	4
Capítulo 2: Marco teórico	5
Análisis de la literatura.....	5
El director.....	5
El rol del director como líder educativo y las estrategias utilizadas por un director-líder.....	5
La gestión del conocimiento como herramienta del líder escolar	13
La escuela.....	16
Demandas de la sociedad	16
Los involucrados	17
Características actuales de la educación pública de nivel primaria	20
La efectividad.....	21
La planeación como estrategia que otorga efectividad	24
La evaluación institucional para alcanzar la efectividad	25
Capítulo 3: Metodología.....	26
Método.....	26
Teorización anclada.....	26
Etapa 1.....	27
Etapa 2.....	27
Etapa 3.....	27
Muestreo sistemático.....	28
Alumnos.....	28
Maestros.....	28
Padres de familia.....	28
Actores.....	30
Instrumento	30
Procedimiento.....	31
Contexto.....	32
Escuela Ahauializapan.....	33
Escuela Antonio Villarreal.....	34
Escuela Orizaba.....	35

Capítulo 4: Investigación de campo.....	36
Aplicación de instrumentos y resultados obtenidos	36
Capítulo 5: Análisis de Resultados	151
Triangulación y análisis del caso 1	151
Triangulación y análisis del caso 2	154
Triangulación y análisis del caso 3	156
Categorías.....	158
Minit teorías.....	162
Caso 1.....	162
Caso 2.....	163
Caso 3.....	165
Hallazgos.....	167
Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones.....	172
Conclusiones.....	172
Recomendaciones generales.....	176
Apéndice.....	178
Apéndice A Encuesta a alumnos.....	178
Apéndice B Encuesta a maestros/ entrevista a supervisor.....	179
Apéndice C Encuesta a padres de familia.....	180
Apéndice D Entrevista a director (a).....	181
Referencias.....	182
Currículum vitae del autor	185

Índice de Tablas

Tabla 1 Diferencias entre directivos y líderes	9
Tabla 2 Datos demográficos de los líderes.....	32
Tabla 3 Datos generales de escuela Ahauializapan (Caso 1)	37
Tabla 4 Datos de encuesta a alumnos de escuela Ahauializapan (Caso 1).....	39

Tabla 5 Datos de encuesta a maestros de escuela Ahauializapan (Caso 1).....	43
Tabla 6 Datos de encuesta a padres de familia de escuela Ahauializapan (Caso 1).....	49
Tabla 7 Resultados de la entrevista al director de escuela Ahauializapan (Caso 1).....	66
Tabla 8 Resultados de la entrevista al supervisor de escuela Ahauializapan (Caso 1).....	69
Tabla 9 Frecuencia de respuestas de escuela Ahauializapan (Caso 1).....	72
Tabla 10 Datos generales de escuela Antonio Villarreal (Caso 2).....	76
Tabla 11 Datos de encuesta a alumnos de escuela Antonio Villarreal (Caso 2).....	78
Tabla 12 Datos de encuesta a maestros de escuela Antonio Villarreal (Caso 2).....	83
Tabla 13 Datos de encuesta a padres de familia de escuela Antonio Villarreal (Caso 2) ...	96
Tabla 14 Resultados de la entrevista al director de escuela Antonio Villarreal (Caso 2) ...	109
Tabla 15 Resultados de la entrevista al supervisor de escuela Antonio Villarreal (Caso 2)	112
Tabla 16 Frecuencia de respuestas de escuela Antonio Villarreal (Caso 2).....	114
Tabla 17 Datos generales de escuela Orizaba (Caso 3)	118
Tabla 18 Datos de encuesta a alumnos de escuela Orizaba (Caso 3).....	120
Tabla 19 Datos de encuesta a maestros de escuela Orizaba (Caso 3).....	125
Tabla 20 Datos de encuesta a padres de familia de escuela Orizaba (Caso 3).....	130
Tabla 21 Resultados de la entrevista al director de escuela Orizaba (Caso 3).....	143
Tabla 22 Resultados de la entrevista al supervisor de escuela Orizaba (Caso 3).....	145
Tabla 23 Frecuencia de respuestas de escuela Orizaba (Caso 3).....	147
Tabla 24 Análisis de subgrupos (Todos los Casos).....	158
Tabla 25 Hallazgos encontrados (Todos los Casos).....	167

CAPÍTULO 1:

INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Introducción

A lo largo de la historia, las instituciones educativas han sufrido importantes y comprensibles cambios, que han determinado nuevas formas de concebir a la enseñanza, al profesor, al director, a los alumnos y a la comunidad en general.

Actualmente, se debe considerar la parte técnica de la escuela y la simbólica. Por un lado, se tiene la visión instrumental de quienes entienden las organizaciones como entidades racionales, cuya existencia se basa en el cumplimiento de metas predefinidas, porque son instituciones cuya misión es la consecución de fines específicos de la manera más eficiente posible. De Vicente (2001) comenta:

Las escuelas son también un universo de creencias, valores, actitudes y símbolos compartidos por las gentes que las conforman, algunos de los cuales son utilizados por ellos para obtener y afianzar la fe y la confianza en los otros, además de comunicarles, en una continua simbiosis enriquecedora producto de la persuasión, los propósitos que se han de compartir. (pp. 28).

Para describir el perfil de los directores de escuelas públicas de nivel básico en relación con la efectividad de la escuela, se ha dividido este estudio de casos en marco teórico y en estudio de campo; la revisión de literatura en tres partes; en la primera se aborda el tema referente al director educativo y los roles que juega: académico, administrativo, político-educativo y social-comunitario, así como a su perfil dentro de la escuela. La segunda parte abarca la escuela como espacio de educación especializada formal; la demanda social que existe sobre ella, sus bondades y limitaciones y las personas que integran la comunidad escolar. En la tercera parte se habla sobre la efectividad educativa y la necesidad de un perfil del

director para buscar tal efectividad. El trabajo de campo abarca la aplicación de instrumentos para obtención de datos, el análisis de los mismos, su descripción y las características de cada escuela como caso independiente. La efectividad de la escuela se medirá en relación con el liderazgo presentado en su director.

Justificación del estudio de casos

El éxito de la educación primaria en nuestro país, no solo depende de la estructura de un programa educativo, del interés de los padres de familia y de la participación activa de los maestros, estas características forman parte de un círculo que se cierra con la interacción del director y su liderazgo, que es fundamental en el desarrollo del proceso educativo y tiene como fin lograr no solo un buen desempeño académico de los alumnos sino una educación integral que promueva los valores cívicos, éticos y los principios morales.

Este trabajo de estudio de casos tiene como fin demostrar el impacto del liderazgo del director como parte fundamental en la educación. La teorización anclada permite llegar a un análisis completo de las características del liderazgo del director que revelan una integración total de los alumnos con su medio, para esto se aplicaron instrumentos que tienen como fin hacer una comparación de tres directores en lo que respecta a su interacción con los alumnos, padres de familia, maestros y el medio en general para distinguir los resultados obtenidos en el desempeño de su labor.

Planteamiento del problema

En la administración de la educación se advierte una fuerte carga de improvisación y empirismo todos los niveles, e igualmente, las actividades educativas no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer las formas deseables.

Es una problemática de estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en los planteles educativos de nivel básico.

Lara (1994, citado por Pérez, 2002), expone: "el control administrativo está enmarcado en patrones tradicionales, recursos humanos incapacitados (directores y supervisores), la mayoría del personal gerencial no conoce a fondo los principios del proyecto de Educación Básica" (p. 8).

Sobre este particular, Ferreira (1990, citado por Pérez, 2002), planteaba "los hombres que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación para el manejo del sistema educativo no pueden dar un rendimiento adecuado" (p. 31). Esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

En este orden de ideas, Arévalo (1997, citado por Pérez, 2002), acota "la

acción de los directivos se preocupa más por las actividades administrativas que por la función educativa". (p.3).

García (1997), "se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente". (p. 4). En tal sentido, Aponte (1992, citado por Pérez, 2002) sostiene:

Los gerentes casi nunca participan en las tomas de decisiones, ni intervienen en las discusiones del grupo, dan completa libertad al personal para que haga la selección de los criterios a seguir en el cumplimiento de los objetivos del plantel y no dan importancia a la participación de los subalternos en la solución de los problemas institucionales. (p. 64)

No dan suficiente importancia a la gran responsabilidad que tienen en sus manos, como es la de líderes en sus centros de trabajo, es por ello, que además de hacer muy poco para inducir al personal, la percepción que se tiene del liderazgo que ellos detentan, es de bajo nivel. (Ascanio, 1995 p. 15, citado por Pérez, 2002)

Preguntas a resolver

- ¿Qué perfil de liderazgo prevalece en los directores educativos de las escuelas básicas del Municipio de Orizaba, Veracruz?
- ¿Cuál es la percepción de la comunidad educativa respecto al desempeño de los directores de las escuelas primarias en estudio?
- ¿Cuáles son las limitantes que se presentan para el logro de la efectividad?

CAPÍTULO 2:

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se exponen las características y elementos constitutivos de la comunidad escolar. Al director, la escuela y la efectividad desde la perspectiva de tres autores: Elizondo (2001), Boyett (1999) y De Vicente (2004).

Se hace referencia a las estrategias que utiliza un director-líder, a las demandas de la sociedad así como a la planeación y evaluación como herramientas de efectividad.

Análisis de la literatura

El Director

El rol del director como líder educativo y las estrategias utilizadas por un director-líder.

El director de una institución educativa, por el hecho de serlo, adquiere la responsabilidad de asumir un liderazgo muy acorde con lo que representa la educación básica como elemento importante en la formación de los individuos.

El director debe ser un personaje muy preparado y muy entendedor de los procesos educativos actuales y su perspectiva hacia el futuro en cada uno de los entornos: local, regional, estatal, nacional, internacional y global. De la misma forma está atento a los avances tecnológicos como factores de desarrollo y debe conceptualizar la misión como una imagen mental que representa un futuro deseado, un ideal o un sueño de gran alcance (Boyett, 1999).

Además, debe tener muy claro que la fortaleza de un país reside en la educación de todos sus habitantes y tener en cuenta que el futuro depara a los individuos el uso de algunas habilidades básicas para el desempeño profesional en la modernidad, que es el uso eficiente de herramientas, técnicas, sistemas de cómputo y telecomunicaciones, el dominio de dos idiomas, la capacidad de trabajo en equipo y de liderazgo en el mismo; motivación y efectividad en el logro de metas, inclinación al estudio, actualización y formación constante, capacidad para detectar problemas y para proponer soluciones adecuadas y emprenderlas, conocimiento del contexto socio-económico, capacidad para comunicar claramente las ideas y los planteamientos de manera oral y escrita; y para ello se requiere una sólida formación humanista basada en valores sociales y amplia cultura general (Arredondo, 2003).

Boyett (1999) menciona que un líder debe tener una especial vocación de servicio, una habilidad distintiva para dar buen trato a las personas y que debe ser disciplinado, con orientación al conocimiento y al aprendizaje, tanto al suyo propio como al de sus seguidores; un líder tiene seguidores de buena voluntad, con quienes tiene una acción recíproca de interacción y el liderazgo se ejecuta en la actualidad; es decir “un líder de hoy puede no ser un líder del mañana” (pp. 17). Senge (1998) menciona que “los líderes son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender (pp. 419). “La primera tarea del líder como diseñador concierne al desarrollo de la visión, los valores y el propósito o misión” (pp. 423).

En la escuela el líder es el director escolar, “es el administrador de la organización llamada escuela” (Owens, citado por Rosales, 1997 p. 18) y su función

principal es ejercer el liderazgo. Por ello, independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo: en el comportamiento del personal, de los alumnos, de la coordinación, en la definición del trabajo, la planificación y la supervisión de la tarea. Algunos maestros reclaman más liderazgo en las escuelas, pero se reconoce el liderazgo de la dirección, dando por sentado que el líder es aquella persona que tiene asignada una posición formal jerárquica dentro de la organización (Foster, citado por De Vicente 2001); el cargo informal no imprime el carácter de líder (Escudero, 1997 citado por De Vicente, 2001).

El director escolar debe ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo en la comunidad; debe ser animador y gestor de nuevos procesos de interrelación humana (Elizondo, 2001). Actualmente se reconocen dos grandes funciones en el ejercicio de la dirección: gestión y liderazgo. La primera está referida al desarrollo técnico de tareas que permitan operar con la complejidad de las organizaciones. La segunda se potencia en situaciones de transformación e implica la orientación de la institución hacia cambios concebidos y deseados en una determinada visión de futuro (Elizondo, 2001). De acuerdo con Dorato y De Vita (s.f.), el ejercicio del liderazgo del director es quizá el aspecto más difícil de desarrollar, pero es fundamental para poder llevar adelante el proyecto educativo de una institución. Dentro de esta labor, lo más complicado es la implementación y la reorientación, pues durante estas dos acciones, el líder encuentra mayor reticencia por parte de los colaboradores, ya que implica no sólo el cambio de la estructura institucional, sino también el de las estructuras personales. Barkley,

Bottoms, Feagin & Clark (2001) mencionan tres estrategias que utilizan los líderes educativos en las escuelas: a) Modelar el aprendizaje, el cual consiste en exhibir la actitud o comportamiento que se espera de los maestros, administrativos e incluso de los alumnos; b) Proveer razones persuasivas para aprender, es decir, hacen explícitas las motivaciones que se generan al aprender o al alcanzar cierto objetivo; y finalmente c) Crear un ambiente de interrelación y retroalimentación para el crecimiento continuo.

La función del director como líder educativo se puede dar en uno de los dos modelos propuestos por Elizondo (2001): el burocrático (tradicional) o el emergente (directamente relacionado con la gestión escolar). En el primero, la burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos que se pretenden, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de dichos objetivos. “A un individuo puede pagársele para que actúe y se comporte de manera preestablecida, la cual se le debe explicar exacta y minuciosamente para que sus emociones no interfieran en el desempeño de la función preestablecida” (pp. 70); dentro de las características principales de este modelo están: carácter legal de las normas y reglamentos, carácter formal de las comunicaciones, carácter racional y división del trabajo, impersonalidad en las relaciones, jerarquía de autoridad, rutinas y procedimientos estandarizados, competencia técnica y meritocracia, especialización de la administración separada de la propiedad, profesionalización de los participantes y completa previsibilidad del funcionamiento (Chiaventato, citado por Elizondo, 2001). El modelo emergente es un modelo alternativo que permite logros cualitativos en la educación; “pues la calidad educativa será tal en la medida en que los

problemas se resuelvan oportuna, pertinente y eficazmente (pp. 83). Dentro de las características de la gestión escolar están: es holística, es socialmente incluyente, concibe a la educación como una totalidad, considera a la escuela como base, toma en cuenta el paradigma del cambio, la escuela como unidad del cambio, las autoridades centrales son corresponsables en el proceso de cambio, el cambio es aprendizaje (pp. 90-92).

Boyett (1999) establece que la comunicación eficaz es una de las principales herramientas de las que el líder puede valerse para erradicar los problemas. Así mismo, menciona la extensión de responsabilidades como otra estrategia prioritaria. Ésta es definida como “traspasar a los equipos las tareas tradicionales de la directiva y la autoridad para tomar decisiones” (pp. 190).

El liderazgo tiene que ver fundamentalmente con la relación entre líderes y seguidores; por eso, la tarea principal de todos los líderes es construir y mantener una sólida relación con los demás; aprender a liderar es un proceso lento y continuado que se remonta a la infancia. Formación, seminarios, cursillos y asesoría pueden pulir las cualidades para el liderazgo que una persona ya posee (Boyett, 1999).

De acuerdo a escritos de Warren Bennis, Burt Nanus, Robert Townsend, John P. Kotter, Manfred F. R. Kets de Vries, Warren Blank, Jon R. Katzenbach, y otros citados por Boyett (1999) se muestra en la siguiente tabla las principales diferencias entre directivos y líderes:

Tabla 1.

Diferencias entre Directivos y Líderes

Directivos	Líderes
Hacen correctamente las cosas	Hacen las cosas correctas
Se interesan por la eficiencia	Se interesan por la eficacia
Administran	Innovan
Mantienen	Desarrollan
Se centran en los programas y las estructuras	Se centran en las personas
Confían en el control	Confían en la confianza
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas	Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos
Tienen una visión a corto plazo	Tienen una visión a largo plazo
Preguntan cómo y dónde	Preguntan qué y por qué
Aceptan el status quo	Desafían al status quo
Se centran en el presente	Se centran en el futuro
Tienen su mirada en el mínimo aceptable	Tienen su mirada en el horizonte
Desarrollan procesos y horarios detalladamente	Desarrollan visiones y estrategias
Buscan la previsibilidad y el orden	Buscan el cambio
Evitan riesgos	Toman riesgos
Motivan a la gente a ajustarse a las normas	Incitan a la gente a cambiar
Utilizan la influencia de posición a posición (superior a subordinado)	Utilizan la influencia de persona a persona

Necesitan que otros obedezcan	Incitan a los otros a que les sigan
Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos	Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos
Les han dado el puesto	Toman la iniciativa de liderar

Los directores no desempeñan una tarea fácil, ya que encuentran diversos obstáculos para poner en marcha un modelo de evaluación que les permita verificar y calificar la efectividad de la escuela que ellos dirigen; tales dificultades dice De Vicente (2001) son:

La rutina en el trabajo profesional, el simplismo del análisis de los procesos de aprendizaje, el mimetismo, el individualismo que limita la acción de los profesores en muchas ocasiones y un sistema educativo rígido que ha privado a las iniciativas educativas de la autonomía pedagógica necesaria para su desarrollo (Ariztondo y Martínez, citados por De Vicente, 2001 pp. 185).

Sin embargo, Boyett (1999) dice que activar una comunicación de la información fluida, constante y eficaz, propiciar una formación continua y crear un plan de incentivos, también habrá de incidir en el desarrollo de una mejor institución.

Un director educativo que ejerce el liderazgo en su escuela, debe contar con medios para hacerla más efectiva en su funcionamiento, “debe poseer dominio de la información y capacidad para procesarla, y competencia para resolver problemas, trabajar en equipo y expresar las demandas y necesidades” (Elizondo, 2001 pp. 11), entre las herramientas que puede utilizar está la planeación, consistente en el uso de procedimientos específicos para organizar y racionalizar las actividades efectuadas, de acuerdo con el logro de metas y objetivos (pp. 154).

El fomento del liderazgo en la escuela es un factor estratégico a considerar, Boyett (1999) dice: “los líderes no sólo aceptan los retos de la sabiduría convencional, sino que los piden” (p. 41).

Dentro del rol del director como líder escolar una de las herramientas básicas que le permiten conocer a la comunidad educativa y los recursos con los que cuenta es la gestión del conocimiento, haciendo posible la integración de equipos de trabajo,

especificación de funciones según aptitudes y la comprensión y comunicación favorable con docentes y padres.

La gestión del conocimiento como herramienta del líder escolar.

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICS) se produjo una nueva sociedad, conocida como sociedad del conocimiento. En ella las empresas han descubierto que uno de sus activos más importantes es el capital humano y específicamente el conocimiento que las personas desarrollan en sus lugares de trabajo. Así, se ha generado un nuevo enfoque administrativo conocido como *gestión del conocimiento*, con el cual se pretende generar valor a las compañías a partir de lo que saben los empleados y su aplicación a los asuntos corporativos. El conocimiento en la organización es un conjunto de saber y saber hacer; gestionarlo supone administrarlo y rentabilizarlo, lo cual implica planificar y controlar y conlleva adquisición, mantenimiento, medición y puesta en disponibilidad de los recursos (Henric-Coll, s.f.). Druker (2001, citado por Castañeda, s.f.) menciona que el conocimiento es lo que hace la diferencia de la sociedad actual.

Becerra y Stevenson (2001) dicen que el director moderno de una escuela utiliza el conocimiento para tomar decisiones con el fin de mejorar. Las organizaciones efectivas necesitan crecer no solo individualmente, sino también aumentar su capital intelectual y el desarrollo del manejo del conocimiento. Belly (2005) menciona que el conocimiento es un bien intangible y es transformado en ideas que permiten, al ser aplicadas, crecimiento y beneficios económicos.

Tovar (s.f.) señala que una de las principales áreas que se ha desarrollado tras el gran éxito de internet en el último lustro, ha sido la administración de conocimiento (Knowledge Management por su denominación en inglés) a través de las Tecnologías de Información.

El avance vertiginoso de las tecnologías ha ocasionado un alto volumen de flujo de comunicaciones y de información, lo que trae como consecuencia un manejo de conocimiento. Éste se relaciona con el capital intelectual, el cual es planteado como un activo intangible al que cada vez se le debe dar una mayor importancia (Meneses, 2001)

Germerad (citado por Meneses, 2001), plantea que el modelo de administración del conocimiento tiene tres elementos: el contenido, la comunidad y la base de datos que se maneja. Éstos interactúan y al mezclarse, surge la administración del conocimiento, la cual involucra las actitudes de la gente, que al combinarse con sus conductas de trabajo, dan como resultado la cultura de la colaboración. Los beneficios de administrar conocimiento en las empresas son: la maximización del valor de los activos intelectuales de una organización; la mejora y la agilización de la toma de decisiones; el incremento de la eficiencia operacional.

El modelo tradicional de adquirir y controlar el conocimiento, que es el modelo profesional, involucra jerarquías y burocracia. Sin embargo, ahora está siendo reemplazado por comunidades de práctica, que son grupos que emergen alrededor de una disciplina o de un problema relacionado con el trabajo o un tema; no tienen agenda, definen por tema lo que han captado, no por proyecto, rango, departamento ni afiliación corporativa; existen cuando aprenden. El aprendizaje es social y los gerentes que se enfocan en comunidades y equipos pueden mejorar el desempeño y hacer crecer el capital social (Markus, 2000).

La gestión del conocimiento se ejerce en tres niveles: individual (asesoría, entrenamiento, motivación), grupal (formación de equipos y solución de problemas) y organizacional (construir cultura). En una organización operan los tres niveles de una manera discreta y son fácilmente identificables (Mintzberg, 1998).

Scarborough (1999), sin embargo afirma que existen algunos conflictos con la administración del conocimiento: el manejo del conocimiento, tan común en muchas empresas hoy en día, genera todavía muy pocas ganancias y poca fuerza laboral lo utiliza; entonces surge la interrogante de cómo mejorar la administración del conocimiento y cuantificar hasta qué grado se afectan las ganancias. Las competencias medulares de los trabajadores y el capital intelectual deben generar más ganancias.

Mintzberg (1998), menciona que cuando la empresa cuenta con profesionales altamente capacitados y dotados tanto del conocimiento de su profesión, como del conocimiento tácito de la cultura de la empresa, éstos trabajan de una manera más autónoma y coordinada, requieren de poca supervisión externa, cada quién sabe lo que tiene que hacer y en qué momento contribuir.

La buena gestión del conocimiento y su administración propiciará que toda la comunidad escolar: directivos, docentes, administrativos y estudiantes, tengan acceso a información clasificada, lo cual dará como resultado una escuela intercomunicada y en constante crecimiento académico e intelectual. También debe ponerse especial atención al factor humano, en particular, a los generadores del conocimiento, a quienes Scarborough (1999) denomina "trabajadores del conocimiento". Un buen administrador se encargará de que los trabajadores del conocimiento tengan las condiciones óptimas, para que la generación del conocimiento se dé de forma libre y continua.

La Escuela

La escuela como organización representa la institución educativa formal, encargada de posibilitar en el individuo procesos y experiencias educativas permanentes y estables (Escudero, citado por Elizondo, 2001). Es una organización formal porque está compuesta por un conjunto de personas que tienen a su cargo una función, dentro de una estructura definida (jerarquía), poseen formas establecidas de coordinación y comunicación y realizan sus actividades mediante ciertos recursos técnicos que buscan alcanzar fines previamente establecidos (Elizondo). Sin embargo, existe dentro de la escuela una parte informal que abarca el conjunto de interacciones entre individuos, que no son establecidas por el sistema formal, por lo que se constituye en una unidad natural en la que se generan juicios y decisiones sobre el trabajo y se brinda la atmósfera necesaria para innovar y consolidar acciones tendientes al mejoramiento educativo (Elizondo, 2001). La misión de la escuela es la educación de niños y jóvenes, socializarlos y someterlos a continua formación y reciclaje (De Vicente, 2001).

Demandas de la sociedad.

El centro escolar es una realidad que se va construyendo socialmente y en la que se van asentando determinados valores, creencias, supuestos y modos de hacer que dan sentido y subyacen a su funcionamiento cotidiano (González, citado por De Vicente, 2001); sin embargo la cultura organizacional que envuelve la escuela es una variable que puede manipularse con vistas a una mayor eficacia, productividad y excelencia organizativa (De Vicente, 2001).

La escuela se confirma como el espacio en el que se depositan las expectativas sociales para mejorar y crecer personal y socialmente (Elizondo, 2001). Los cambios en todos los niveles e instituciones de la vida hacen que las organizaciones y los actores de las mismas se adapten a las nuevas circunstancias que cada día modifican la forma de vivir; la sociedad actual demanda de la escuela una reforma, una nueva visión acorde con los cambios en todos los ámbitos, especialmente con los tecnológicos y los sociales. Por lo anterior, es esencial disponer de una escuela en la que sus líderes desechen los valores basados en el poder personal y el control y acepten otros fundamentos en el poder de la organización como totalidad y en el compromiso con valores nucleares; una escuela abierta a la participación, de manera que sus profesores intervengan efectivamente en las decisiones que les afecten; una escuela abierta a la diversidad, al conflicto, a la reflexión y a los errores; pero sobre todo una escuela que prepare a los estudiantes para que sean capaces de pensar críticamente, para ser creativos, para que sean aprendices de por vida, para que sean capaces de desenvolverse en el mundo de las ideas, en la sociedad de la información y la comunicación y para funcionar como adultos del siglo veintiuno (De Vicente, 2001). La reestructuración consiste en disponer un sistema u organización de una nueva manera, proveer una estructura diferente, realizar un cambio fundamental en una organización o sistema (De Vicente), por lo que se ha enfatizado la necesidad de convertir a los centros educativos en organizaciones en las que se privilegien las relaciones comunitarias y la colaboración entre sus miembros (De Vicente).

Los involucrados.

- a) Supervisor escolar: es el responsable de la instancia educativa que tiene autonomía para la toma de decisiones y ejecución de acciones dentro de lo establecido por la normatividad educativa vigente que regula el servicio educativo; el supervisor escolar debe conocer el marco legal de sus funciones y tareas, así como los propósitos educativos en el ámbito de su competencia y las contribuciones que pueda realizar para su logro (Elizondo, 2001). La Ley General de Educación en su artículo 22 señala: “Las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas de clase y, en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de la manera más eficiente. En las actividades de supervisión las autoridades educativas darán preferencia a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente”.
- b) Director: es la figura que recae en una persona que se encarga de darle ritmo y forma a las actividades realizadas en la escuela. Al directivo le corresponde resolver todos los problemas que tengan que ver directa o indirectamente con la escuela (Elizondo, 2001).
- c) Profesores: son las personas encargadas del ejercicio de la docencia que, de acuerdo con Shulman (citado por De Vicente, 2001) requiere la comprensión y el dominio de un cuerpo de teorías o conocimientos establecidos o contruidos académicamente, que legitima su trabajo y que se comparte con los demás docentes. Para Hopkins y Sterns (citado por De Vicente, 2001) son

cuatro las capacidades que distinguen al profesorado de los centros educativos de calidad: compromiso educativo, dominio de la materia, flexibilidad y capacidad para el trabajo en equipo. La Ley General de Educación en su artículo 21 señala “El educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Deben proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan a su constante perfeccionamiento”.

- d) Alumnos: son los destinatarios de la enseñanza y los que generan aprendizaje, son la razón de ser de las escuelas y de todos sus elementos.
- e) Padres de familia: son los padres o tutores de los alumnos y tienen los siguientes derechos y obligaciones estipulados en la Ley General de Educación (artículos 65 y 66): obtener inscripción en escuelas públicas para que sus hijos menores de edad, reciban la educación preescolar, primaria y secundaria; participar a las autoridades de la escuela cualquier problema relacionado con éstos, a fin de que se aboquen a su solución; colaborar con las autoridades escolares para la superación de los educandos y en el mejoramiento de los establecimientos educativos; formar parte de las asociaciones de padres de familia; hacer que sus hijos menores de edad reciban la educación básica; apoyar el proceso educativo de sus hijos; colaborar con las instituciones educativas en las que estén inscritos sus hijos. Las asociaciones de padres de familia tendrán por objeto representar ante las autoridades escolares los intereses que en materia educativa sean comunes a los asociados; colaborar para una mejor integración de la comunidad escolar, así como en el mejoramiento de los planteles; participar en la colaboración de

aportaciones en numerario, bienes y servicios que las propias asociaciones deseen hacer al establecimiento escolar; proponer las medidas que estimen conducentes para alcanzar los objetivos señalados anteriormente e informar a las autoridades educativas y escolares sobre cualquier irregularidad de que sean objeto los educandos. Estas asociaciones se abstendrán de intervenir en los aspectos pedagógicos y laborales de los establecimientos educativos y se sujetarán a las disposiciones que la autoridad educativa federal señale.

f) Sindicato: un sindicato es una asociación integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral o con respecto al centro de producción (fábrica, taller, escuela, empresa) o al empleador con el que están relacionados contractualmente. Los sindicatos por lo general negocian en nombre de sus afiliados (negociación colectiva) los salarios y condiciones de trabajo (jornada, descansos, vacaciones, licencias, capacitación profesional, etc.), dando lugar al contrato colectivo de trabajo. El sindicato tiene como objetivo principal el bienestar de sus miembros y generar mediante la unidad, la suficiente capacidad de negociación como para establecer una dinámica de diálogo social entre el empleador y los trabajadores.

g) Comunidad: en la Ley General de Educación (artículo 69) la define así:

La comunidad representada por consejos de participación social son los que participan en actividades que tengan por objeto fortalecer y elevar la calidad de la educación pública, así como ampliar la cobertura de los servicios educativos; será responsabilidad de la escuela de educación pública básica vincular ésta con la comunidad.

Características actuales de la educación pública de nivel primaria.

La educación de tipo básico está compuesta por tres niveles: preescolar, primaria y secundaria; además cuenta con las adaptaciones requeridas para responder a las características lingüísticas y culturales de cada uno de los diversos grupos indígenas del país, así como de la población rural dispersa y grupos migratorios (artículos 37 y 38 LGE). En la impartición de educación para menores de edad, se toman medidas señaladas de la siguiente manera (artículo 42 LGE):

Medidas que aseguren al educando la protección y el cuidado necesarios para preservar su integridad física, psicológica y social sobre la base del respeto de su dignidad y que la aplicación de la disciplina escolar sea compatible con su edad.

El artículo 49 de la Ley General de Educación señala la base del proceso educativo:

El proceso educativo se basa en los principios de libertad y responsabilidad que aseguran la armonía de relaciones entre educandos y educadores y promueve el trabajo en grupo para asegurar la comunicación y diálogo entre educandos, educadores, padres de familia e instituciones públicas y privadas.

En cuanto a la participación de la sociedad con la escuela, el artículo 69 de la Ley General de Educación señala:

La autoridad escolar debe hacer lo conducente, para que en cada escuela pública de educación básica opere un consejo escolar de participación social, integrado con padres de familia y representantes de sus asociaciones, maestros y representantes de su organización sindical, directivos de la escuela, exalumnos, así como con los demás miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela.

La Efectividad

Las necesidades actuales de las organizaciones educativas conducen a los siguientes cuestionamientos: ¿qué es lo que se debe transformar en la educación? ¿A qué necesidades sociales se debe responder? ¿Cómo pueden impulsarse dichas

transformaciones? ¿Quiénes tienen que hacerlo? ¿Cuál es la tarea de los directivos en ese proceso? (Elizondo, 2001 pp. 28). La nueva visión de liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en lo que Senge (2002) menciona: “los líderes son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para aprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar modelos mentales compartidos” (p. 419).

El factor clave, dice Boyett (1999), no es sólo el qué y cómo aprenden la mayoría de los individuos de una organización, sino el nivel de eficacia de la transmisión de lo que saben al conjunto de la organización; Boyett recomienda mantener a los empleados capacitados e informados de las situaciones de la empresa y en constante aprendizaje. Para ello, hay que considerar que aprender tiene dos significados: adquirir conocimiento y adquirir habilidad; el conocimiento es la parte conceptual del aprendizaje: saber por qué algo funciona u ocurre. La habilidad es el saber cómo, es la parte de aplicación para hacer que algo ocurra. La creación de acuerdos colectivos es una actividad cuyo principal promotor debe ser el directivo (Elizondo, 2001).

Aún cuando una de las características importantes de los líderes es la necesidad de conseguir objetivos, ellos no deben tener su mira en ello; pues deben considerar que los logros vendrán solos si se actúa con honestidad y congruencia, ya que su principal tarea es construir y mantener una sólida relación con los demás, pues se considera que el liderazgo es una cuestión de conjunto (Boyett, 1999).

La característica de ser positivo, es definida como ser capaz de moverse continuamente del presente al futuro; construir sobre el trabajo de los antecesores,

con determinación de tomar riesgos, nunca abandonar y mantenerse en la carrera; es positivo quien da un paso adelante cuando nadie más lo daría (Boyett, 1999).

Las escuelas necesitan un director que tome tiempo “para dar palmaditas en la espalda a un profesor, para tranquilizar al padre angustiado o para secar los ojos de un chico asustado, ese es el líder más efectivo” (Azzara, citado por De Vicente, 2001, pp. 44).

De esta forma, los directores verán la marcha de su centro, su gestión, si las cosas van bien internamente y de cara al exterior, si hay un buen nivel, es decir, si el rendimiento de los alumnos es bueno, y a su vez si la actuación del profesor es acertada (pp.189). Los directores eficaces son aquellos que recaban la información necesaria sobre los resultados y progresos de los alumnos individualmente y hacen partícipes a los implicados para encontrar soluciones (De Vicente, 2001).

Cornieles (1992, citado por Pérez, 2002), plantea que: "la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la de las escuelas básicas" (p. 9). La administración del sistema escolar y especialmente la asignación de cargos administrativos, directivos y docentes, se han convertido en el obstáculo más fuerte para el mejoramiento de la calidad del nivel educativo; lo que impide la eficacia de las funciones tareas de dicho personal. (Ortuño, 1992 p.11)

Asimismo, Esqueda (1996), señala: "Los directivos en su mayoría son ascendidos por años de servicio, son docentes con experiencia en la docencia pero con pocos conocimientos en el cargo de la administración educativa, ejerciendo el cargo de manera empírica" (p. 9), lo que permite el ascenso de los profesores y directores educativos sin la preparación mínima necesaria para el desempeño de su función limitando la efectividad de la escuela en la que participan.

La planeación como estrategia que otorga efectividad.

La planeación, como lo menciona Nérici (1973), es un instrumento de racionalidad que apoya el trabajo de sus órganos de gobierno en la toma de decisiones; es pues un instrumento fundamental que ofrece orientación general y congruencia a las actividades institucionales para alcanzar los objetivos y metas previstas, para lograr la institución deseada en los tiempos preestablecidos; es un asunto de decisión y actuación y no un ejercicio académico de elaboración de estudios y planes que se consignan en volúmenes (Romero, citado por Elizondo, 2001).

El modelo de planeación implícito, considera cuatro elementos fundamentales: a) la planeación de largo plazo, contenida en el plan de desarrollo institucional, b) la programación de corto plazo, enmarcada en el anterior y al que se denomina programa operativo anual, c) la elaboración del presupuesto, asignación de recursos a funciones, programas y proyectos y, d) la evaluación, sistema de registro y seguimiento que permite realizar una valoración periódica de procesos, programas y proyectos.

La planeación implica los siguientes elementos (Ander-Egg, citado por Elizondo, 2001):

1. Planear en esencia es un esfuerzo que sirve para influir en el curso de ciertos acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales.
2. Formalmente, planear significa incidir de manera organizada en los procesos y las acciones implicadas por el logro de objetivos y metas.

3. Operacionalmente, la planeación consiste en el uso de procedimientos específicos para organizar y racionalizar las actividades efectuadas, de acuerdo con su logro de metas y objetivos.

La planeación desarrollada en las instituciones educativas se ha caracterizado por ser lineal con las decisiones de quien norma la vida educativa de las escuelas, la supervisión escolar. Planear participativamente asegura en los diferentes niveles de la toma de decisiones el conocimiento por los involucrados de los propósitos que hay que lograr, con lo que se cumple el carácter anticipatorio de la planeación (Elizondo, 2001).

La evaluación institucional para alcanzar la efectividad.

En cuanto al rubro específico de la evaluación, se reconoce como una parte importante de cualquier proceso administrativo. Presente desde el mismo momento de la planeación, permite diagnosticar el estado de una organización, ya sea mediante las etapas de ejecución de un proceso o bien al final del mismo (Valenzuela, 2004). Aplicar la evaluación como una estrategia para medir la efectividad de los directivos y con ello de las escuelas que dirigen, es preciso mencionar que de acuerdo con Valenzuela (2004) las palabras evaluación, evaluar y valorar tienen una misma raíz etimológica: valor. Este concepto se refiere al grado de utilidad, o potencial de las cosas, para satisfacer una necesidad o proporcionar bienestar o deleite; por lo que a través de la evaluación se puede decir si una escuela es efectiva o no lo es.

La evaluación puede aplicarse en diferentes aspectos, tales como: el aprendizaje de los alumnos, el desempeño de los profesores, el desempeño de los directores, evaluación curricular, sobre programas especiales, sobre recursos

materiales y financieros de la escuela, sobre actividades de aprendizaje, entre otros. Todos ellos en conjunto tienen participación directa en la efectividad de la escuela.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

Método

La presente investigación utilizó un método de estudio instrumental de casos basado en lo propuesto por Stake (2005). El método utilizado para convertir los datos en información fue cualitativo en la realización de un cuadro estadístico de frecuencia y cualitativo en la reducción, jerarquización y despliegue de datos, representado en texto y gráficas; triangulación, categorías, miniteorías y resultados tomando como base la teorización anclada o grounded theory y el muestreo sistemático.

En la parte de sustento metodológico se describe a los actores como sujetos de investigación, los instrumentos aplicados para recabar la información necesaria y la descripción detallada del procedimiento empleado.

Teorización anclada

El resumen presentado al inicio de esta tesis describe de una manera breve, las etapas de este estudio de casos, las cuales son el resultado de la aplicación de la teorización anclada, esta teoría desarrollada por Strauss y Corbin (1990, citados por Guzmán y González, s.f.) es ampliamente utilizada en el campo de la educación y

materiales y financieros de la escuela, sobre actividades de aprendizaje, entre otros. Todos ellos en conjunto tienen participación directa en la efectividad de la escuela.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

Método

La presente investigación utilizó un método de estudio instrumental de casos basado en lo propuesto por Stake (2005). El método utilizado para convertir los datos en información fue cualitativo en la realización de un cuadro estadístico de frecuencia y cualitativo en la reducción, jerarquización y despliegue de datos, representado en texto y gráficas; triangulación, categorías, miniteorías y resultados tomando como base la teorización anclada o grounded theory y el muestreo sistemático.

En la parte de sustento metodológico se describe a los actores como sujetos de investigación, los instrumentos aplicados para recabar la información necesaria y la descripción detallada del procedimiento empleado.

Teorización anclada

El resumen presentado al inicio de esta tesis describe de una manera breve, las etapas de este estudio de casos, las cuales son el resultado de la aplicación de la teorización anclada, esta teoría desarrollada por Strauss y Corbin (1990, citados por Guzmán y González, s.f.) es ampliamente utilizada en el campo de la educación y

consta de tres etapas que permiten un análisis que va desde lo particular hasta el planteamiento de un modelo descriptivo y explicativo de un fenómeno educativo.

Etapas 1.

Obtención de los primeros datos que para este caso son las respuestas a las encuestas a alumnos, maestros, padres de familia, directores y supervisores. Esta información es fragmentada, conceptualizada y re-articulada analíticamente mediante la asignación de categorías de respuestas así como su conteo mediante la creación de las tablas de frecuencias de respuestas.

Etapas 2.

De acuerdo a la teorización anclada, la segunda etapa permite hacer comparaciones, es de esta manera que se generan las triangulaciones en las cuales, se hace un breve análisis de los aspectos encontrados por la comunidad acerca del liderazgo del director y se compara con la literatura.

Etapas 3.

De acuerdo a Strauss & Corbin (1990, citados por Guzmán y González, s.f.), es necesario llegar a un punto de integración mas complejo aún de los resultados obtenidos en la etapa dos, de manera que permitan la construcción de modelos relacionales mas amplios que proporcionen una visión integrativa del fenómeno bajo estudio, como resultado de esta tercera etapa, se crea la tabla de categorías, esta tabla es el resultado de la integración total de los resultados de encuesta, categorización, comparaciones y triangulaciones, esta integración permite llegar a un modelo sintético, denominado “miniteorías” que permite conocer y entender las componentes del fenómeno (estrategias, consecuencias, condiciones antecedentes, contexto y factores intervinientes).

Muestreo Sistemático

La herramienta estadística aplicada para la primera fase de este estudio de casos es la aplicación de encuestas mediante un muestreo sistemático. Este método consiste en seleccionar, mediante ciertas reglas o sistemas, una muestra de una población.

Dependiendo del tamaño de estos dos elementos (muestra y población) es posible obtener una tendencia de respuestas del total de la población.

Para este estudio de casos, las poblaciones están compuesta por los actores descritos en el método (alumnos, maestros, padres de familia, directores y supervisores). Una vez definidas las poblaciones es necesario conocer el tamaño de las mismas (número de integrantes) con el fin de poder determinar el tamaño de muestra adecuado. Los datos para este análisis son proporcionados por las tablas 3, 10 y 17 en las que se describen los datos demográficos de cada escuela.

Sistema utilizado para el estudio de casos.

Alumnos.

Sólo alumnos de sexto de primaria ya que representan a un sector de la población que puede tener la capacidad de dar respuestas más objetivas y reales en relación al liderazgo del director en comparación a los alumnos de grados inferiores.

Maestros.

El número de maestros en cada escuela permite el llevar a cabo la aplicación de la encuesta a la mayoría de ellos, aunado a esto, la relación de este grupo de actores con el director es más estrecha por lo que las respuestas dadas por los maestros tienen un mayor grado de confiabilidad en relación a la de los padres y alumnos.

Padres de Familia.

El criterio para la selección de padres de familia encuestados es que tengan un hijo (a) en sexto grado, de manera que se tenga un punto de comparación de una experiencia similar entre padre y alumno de sexto grado.

Como ya se mencionó, el muestreo utilizado permite encontrar las tendencias de las respuestas, este muestreo maneja un nivel de confianza del 95%, el cual es el estándar utilizado por los investigadores y quiere decir que se puede tener un 95% de probabilidad de exactitud. Mediante el uso de una calculadora de muestreo (<http://www.surveysystem.com/sscalce.htm>) es posible conocer los tamaños de muestra adecuados para cada caso.

Dentro de los datos requeridos para la obtención del tamaño de la muestra se cuenta con un parámetro denominado intervalo de confianza, este parámetro indica el nivel de desviación +/- que se puede tener dentro de un porcentaje de respuestas, como ejemplo podemos citar que a una pregunta con respuesta de SI y NO con los siguientes resultados:

Resultados de la muestra:

SI: 40%

NO: 60%

Intervalo de confianza: 20

Significa que del 40% que contestó SI, el rango de valores en el que toda la población podría contestar SI con un nivel de confianza del 95% sería de entre el 20% y el 60%, mientras que para los que contestaron NO sería de entre el 40% y el 80%.

De acuerdo a esto, entre más bajo es el valor del intervalo de confianza, mas cercano al valor real de respuestas de toda la población se está.

Actores

Los actores de cada uno de los tres casos estudiados fueron directores de escuelas primarias federales vespertinas de la Ciudad de Orizaba, Veracruz. La muestra utilizada para la aplicación del instrumento y la recolección de datos fue de 8 padres de familia por cada caso, 8 alumnos de sexto de primaria, todos los profesores y el inspector escolar, además de estudiar a los directores con características definidas en la categoría de líder. El procedimiento para seleccionar fue el muestreo sistemático; se fijó un criterio para la selección de la muestra (comunidad educativa).

Instrumento

El instrumento utilizado para la colección de datos fue un cuestionario de preguntas abiertas que se llevó a cabo durante la entrevista al director y supervisor (respuestas con las propias palabras del entrevistado, permitiendo descripciones y detalles de su labor).

También se utilizaron encuestas que incluían respuestas con las propias palabras del encuestado para los alumnos, maestros y padres de familia.

Además, se utilizó la observación directa asistiendo físicamente a los centros educativos, en las que se intercambiaron ideas con los entrevistados y se participó de la hora del recreo, honores a la bandera y junta con profesores.

Procedimiento

Los pasos que se siguieron para la aplicación de encuestas y entrevistas fueron:

a) Plática previa con el Jefe del Sector número 12 para solicitar autorización de realizar el estudio en escuelas primarias federales vespertinas; obteniéndola de inmediato, así como apoyo y apertura para la obtención de información.

b) Se visitó a las escuelas asignadas y se explicó al director el objetivo de la investigación y se concertó cita para la entrevista.

c) Entrevista con cada uno de los directores.

d) Grupo de trabajo con alumnos de sexto de primaria de cada una de las escuelas. Para lo cual se reunieron en un salón acompañados por los directores; aplicación de las encuestas (ocho alumnos en el caso 1, doce alumnos en el caso 2 y caso 3).

e) Grupo de trabajo con los todos los profesores de cada una de las escuelas, reunidos en un salón de clases se les aplicó la encuesta en la hora del recreo en los casos 1 y 2, se regresó en varias ocasiones hasta concluir con la totalidad de los docentes. En el caso 3 (14 docentes, de los cuales 2 no quisieron contestar), la directora no permitió que hablara con sus profesores y solo fue repartida la encuesta a los maestros y se recogió días después.

f) A los padres de familia se les abordó a la hora de salida y de entrada de clases en los 3 casos, pidiéndoles cooperación para llenar la encuesta. En total 8 padres de familia por cada caso completaron la encuesta.

g) Se concertó cita con dos supervisores y se entrevistaron. (Los directores del caso 1 y 3 dependen del mismo supervisor, el caso 2 depende de un supervisor distinto).

h) Una vez obtenida la información de campo, se procedió a vaciarla en tablas referenciadas en el índice de tablas del presente trabajo.

Contexto

En la siguiente tabla se muestran los datos demográficos de los líderes sujetos a investigación la que da una visión clara del contexto en donde están ubicados los actores; se presentan datos de su tramo de control, experiencia profesional, edad y estudios realizados.

Tabla 2

Datos Demográficos de los Líderes

Líder	Datos Demográficos
1	Directora general; antigüedad en el puesto 1 año, experiencia como director 25 años, edad 48 años, Licenciada en educación primaria con especialidad en historia, personas bajo su mando 6 maestros, 1 intendente y 150 alumnos.
2	Directora general; antigüedad en el puesto 4 años, experiencia como director 37 años, edad 60 años, Profesora de educación primaria, personas bajo su mando 14 maestros, 2 intendentes, 1 secretaria, 385 alumnos.
3	Director general; antigüedad en el puesto 5 años, experiencia como director 34 años, edad 56 años, Profesor en educación primaria normalista, personas bajo su mando 18 profesores, 2 intendentes y 368 alumnos.

A continuación se describe el contexto para cada una de las escuelas que forman parte del estudio de casos.

Escuela Ahauializapan.

La escuela primaria Ahauializapan forma parte del grupo de escuelas federales y sus labores educativas se ofrecen en el turno vespertino, se encuentra ubicada en oriente 29 # 42 en la ciudad de Orizaba, Veracruz. Esta escuela cuenta con 26 años de servicio y actualmente proporciona servicios educativos a 150 alumnos ofreciendo los grados de primero a sexto con un grupo en cada grado y con un promedio de 25 alumnos en cada grupo.

Cuenta con una plantilla de 6 maestros y una directora que tiene 1 año de desempeñar este cargo dentro de la escuela pero con 25 años de experiencia en puestos similares.

De acuerdo a la entrevista con la directora, la rotación de maestros es escasa y los maestros que han dejado de laborar en la escuela han tenido como motivo años de servicio (jubilación). Esta situación ha permitido que la plantilla de maestros actual se conozcan y convivan dentro de un círculo cerrado al que la directora, por propias palabras mencionado, no ha podido ingresar.

Adicional a esto, una de las maestras que forman parte de la plantilla de maestros fungió como directora en la misma escuela en un periodo anterior, esto ha dado como resultado una lucha de poder interna en el que las decisiones y actividades de la actual directora son criticadas y en ocasión es enfrentadas por la maestra mencionada, esto ha dificultado que la actual directora pueda ejercer su puesto de manera efectiva ya que sus mayores esfuerzos radican en contrarrestar esta

situación en vez de emplearlos en las mejoras del plantel en lo que respecta a enseñanza, edificio, ambiente laboral, programas sociales, etc.

El nivel socioeconómico de los alumnos que asisten a esta institución es bajo y la pobreza y marginación es palpable en la mayoría del ambiente familiar de los alumnos debido a problemas sociales como empleos mal remunerados e inestables y un escaso nivel académico por parte de los padres de familia. Sin embargo, la participación de los padres es buena y existe la tendencia de interesarse en las situaciones que atañen a la formación de sus hijos en lo académico, la disciplina, salud, etc.

El nivel académico es bajo (6 en la escala de 1 al 10) y existe un franco interés de parte de la dirección por mejorarlo.

Escuela Antonio Villarreal.

El contexto que rodea a esta primaria vespertina federal es definido por la situación de los miembros que forman su comunidad educativa; la escuela está ubicada en calle prolongación de oriente 6 s/n en Orizaba, Veracruz; su clave de identificación ante la Secretaría de Educación Pública es 3373A dentro de la zona 23, cuenta con 40 años de antigüedad, su director actual es el Profesor Jorge García Espejel con 5 años al mando de director y 34 de experiencia. La rotación de maestros es poca siendo el principal motivo las jubilaciones. Cuenta con 368 alumnos divididos en 18 grupos, con un promedio de 20.4 alumnos por grupo. Se ofrecen actividades extraescolares como danza, dibujo e inglés. El nivel académico es considerado bueno (7 en escala del 1 al 10), la integración de los padres en actividades escolares es regular y su nivel socioeconómico es medio. La población

estudiantil es volátil debido al desempleo de los padres, factor que causa dificultad para dar un seguimiento adecuado al aspecto académico de los alumnos.

El director está comprometido con la capacitación de los profesores y existe una buena comunicación y un buen clima laboral.

Escuela Orizaba.

Escuela primaria federal vespertina con ubicación geográfica en Norte 8 # 339 entre calles de oriente 7 y 9 en Orizaba, Veracruz; su clave ante la Secretaría de Educación Pública es 2915Y y pertenece a la zona 15 del sector 12. Desde su fundación han pasado 52 años, la directora actual es la Profesora Martha Hernández Portilla, quien lleva como directora 4 años en la misma escuela, sin embargo, su experiencia como directora de escuelas primarias es de 37 años. Actualmente cuenta con 385 alumnos divididos en 14 grupos, por lo que hay un promedio de 27.5 alumnos por grupo; laboran 14 maestros uno encargado de cada grupo; la rotación de los profesores se da por casos de jubilaciones o permutas laborales, por lo que es estable el personal docente. Las actividades extraescolares que se ofrecen en la misma escuela son danza e inglés. El nivel académico en comparación con otras escuelas es calificado por la propia comunidad educativa como bueno (8 en escala del 1 al 10). La escuela Orizaba está dentro del programa de escuelas de calidad, es decir, reúne los parámetros estandarizados requeridos por la SEP para otorgar este beneficio, que le permite tener un apoyo económico para emplearlo en recursos materiales del mismo plantel. El nivel socioeconómico de los padres es medio y hay poca participación de ellos para con las actividades de la escuela, ya que no están de acuerdo con la forma de liderazgo de la directora.

CAPÍTULO 4:

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En el presente capítulo se presentan en forma de tablas los datos recabados con la aplicación de los instrumentos a alumnos, padres de familia, maestros, director y supervisor de cada uno de los tres casos de estudio. Se muestra también una tabla con las frecuencias de las respuestas recabadas, esto para que en el cuerpo de trabajo se cuente con el testimonio de los participantes y así realizar un análisis objetivo.

También se presentan los datos generales de cada una de las escuelas en investigación para entender de una mejor manera su contexto y la situación específica de cada líder educativo.

Trabajar a través de tablas facilita la cuantificación y calificación de las respuestas obtenidas y permite hacer una comparación y análisis de los casos.

Aplicación de Instrumentos y Resultados Obtenidos

La observación directa aplicada en la escuela Ahauializapan arrojó los siguientes datos:

- Aproximadamente la mitad de los alumnos no asisten con uniforme escolar debido a que sus padres no cuentan con los recursos económicos para proporcionárselos.
- Al participar en una junta de maestros se observó que no hay autoridad y liderazgo del director, que la participación de los maestros es condicionada y

no hay buen equipo de trabajo al existir grupos de maestros en contra de la opinión de la directora.

- Se observó la interacción entre padres de familia y directora; en donde hay un descontento generalizado de los padres al darse cuenta de la falta de respeto de los maestros hacia la directora; los padres muestran buena disposición y participación.
- Existen problemas entre la escuela matutina y la vespertina por el uso de las instalaciones físicas, limitando a la vespertina en el uso libre de las aulas y material.
- Cuenta con cuidado y seguridad en el portón de la escuela, hay una persona encargada de abrir y cerrar con candado a las personas que accedan, evitando que los niños salgan del plantel.

Tabla 3

Datos Generales de Escuela Ahauializapan (Caso 1)

Preguntas:	Escuela Ahauializapan
1 Nombre de la escuela	Ahauializapan
2 Turno	Vespertino
3 Incorporación	Federal
4 Ubicación geográfica	Oriente 29 # 42, Orizaba, Ver.
5 Clave de la escuela	4933A (zona 15)
6 Antigüedad de la escuela	26 años
7 Director actual	Profa. Eva Torres Vásquez
8 Número de alumnos	150 alumnos
9 Número de grupos	6 grupos; uno de cada grado
10 Número de maestros	6 maestros
11 Antigüedad del director en esta escuela	1 año

12	Experiencia del director	25 años
13	Rotación de profesores	poca, solo por jubilaciones
14	Actividades extraescolares	danza
15	Situación de la sociedad	Pobreza, marginación, trabajos inestables
16	Participación de los padres	Buena
17	Nivel académico (escala 1-10)	Regular (6)
18	Nivel socioeconómico	Bajo

Tabla 4

Datos de Encuesta a Ocho Alumnos de Escuela Ahauializapan (Caso 1)

Preguntas:	1	2
1 Personalidad del director		
a. Descripción	Agradable, ordenada	buena directora
b. Características Positivas	Agradable, ordenada	muy atenta, responsable y amable y no le gusta interrumpir
c. Características Negativas	Ninguna	no hace cosas malas
2 Tiempo del director		
a. Actividades que desempeña	Atención a actividades escolares	atiende a los maestros, a los papás
b. ¿Lo hace bien?	Sí	hace bien su trabajo
c. ¿Es correcto lo que hace?	Sí	es responsable
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	cambios en ordenes de salida	no
3 Interacción con los alumnos		
a. ¿Interactúa con los alumnos?	si	si
b. ¿Es adecuada esta interacción?	si	si
c. ¿En que consiste esta interacción?	platica con nosotros y nos ayuda a traer el uniforme porque es importante	platica con nosotros
4 Contacto con los alumnos		
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	que siga así	si
b. ¿En que aspecto?	no contestó	que platiemos más tiempo con ella
5 Relación director-padre de familia		
a. ¿Hay contacto?	si	si
b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	malo	los trata bien y con amabilidad
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	no	no contestó
6 Director Ideal		
a. Características	que nos lleve a visitar museos, lugares históricos y paseos	es dulce, como ella no hay dos
b. Razón de estas características	nos gustaría salir más	ella nos comprende y ayuda
7 Director administrativo vs director líder		
a. Diferencias	nos anima a estudiar y nos ayuda a aprender más	las dos cosas son importantes, pero es muy importante lo que hace por nosotros la maestra

Preguntas:	3	4
1 Personalidad del director		
a. Descripción	buena	buena
b. Características Positivas	no contestó	es positiva, amigable y buena persona, nos da las indicaciones de la semana después del homenaje
c. Características Negativas	no contestó	no contestó
2 Tiempo del director		
a. Actividades que desempeña	cosas diferentes	papeleo, nos visita en el salón, platica con nosotros
b. ¿Lo hace bien?	no contestó	si
c. ¿Es correcto lo que hace?	no contestó	si
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	no contestó	no contestó
3 Interacción con los alumnos		
a. ¿Interactúa con los alumnos?	en nada	si
b. ¿Es adecuada esta interacción?	no contestó	si
c. ¿En que consiste esta interacción?	no contestó	platica con nosotros
4 Contacto con los alumnos		
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	Si	si
b. ¿En que aspecto?	no contestó	más plática
5 Relación director-padre de familia		
a. ¿Hay contacto?	Si	claro que sí
b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	no contestó	positivos
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	Si	si
6 Director Ideal		
a. Características	Buena	que nos visitara más veces
b. Razón de estas características	para leer	que nos agrada
7 Director administrativo vs director líder		
a. Diferencias	Si	pues hace las dos cosas
Preguntas:	5	6
1 Personalidad del director		
a. Descripción	Buena	buena
b. Características Positivas	buena gente, educada, cariñosa, trabajadora y que ayuda a la escuela	cosas buenas como es con nosotros en el homenaje
c. Características Negativas	Ninguna	no contestó
2 Tiempo del director		
a. Actividades que desempeña	las cosas importantes	las cosas de la escuela
b. ¿Lo hace bien?	Si	si
c. ¿Es correcto lo que hace?	Si	si
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	hace lo que debe estar haciendo	no contestó
3 Interacción con los alumnos		
a. ¿Interactúa con los alumnos?	Si	si
b. ¿Es adecuada esta interacción?	Si	si

c. ¿En que consiste esta interacción?	nos ayuda con problemas de la escuela	platica con nosotros cuando no llega la maestra
4 Contacto con los alumnos		
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	si	si
b. ¿En que aspecto?	que nos platicara más con lo de la escuela	nos gustaría ir a la biblioteca
5 Relación director-padre de familia		
a. ¿Hay contacto?	si	si
b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	positivos	platica bien con ellos de nosotros
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	si	no contestó
6 Director Ideal		
a. Características	así como es la maestra Eva	tiene buena comunicación con nosotros
b. Razón de estas características	no contestó	no contestó
7 Director administrativo vs director líder		
a. Diferencias	que va a los salones y nos anima a estudiar	nos anima a estudiar y a echarle ganas al estudio
Preguntas:	7	8
1 Personalidad del director		
a. Descripción	buena	buena
b. Características Positivas	persona sensible, buena y amigable	con un carácter tranquilo
c. Características Negativas	no contestó	no contestó
2 Tiempo del director		
a. Actividades que desempeña	hacer su trabajo en la dirección y trabajar con nosotros	va a ver a los salones que trabajen
b. ¿Lo hace bien?	si	si, no creo que la cambien
c. ¿Es correcto lo que hace?	si	si
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	no contestó	no contestó
3 Interacción con los alumnos		
a. ¿Interactúa con los alumnos?	si	si
b. ¿Es adecuada esta interacción?	si	es adecuada, no nos afecta
c. ¿En que consiste esta interacción?	platica con nosotros	platica y nos ayuda
4 Contacto con los alumnos		
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	si	si
b. ¿En que aspecto?	no contestó	contacto positivo
5 Relación director-padre de familia		
a. ¿Hay contacto?	si	si
b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	no contestó	positivos
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	no contestó	no
6 Director Ideal		
a. Características	que es buena	como está
b. Razón de estas características	no contestó	nos ayuda a entender las cosas que hace
7 Director administrativo vs director líder		

a. Diferencias	uno trabaja solo y otro trabaja con nosotros	va a los salones y hace su papeleo
----------------	-------------------------------------------------	---------------------------------------

Tabla 5

Datos de Encuesta a Seis Maestros de Escuela Ahauializapan (Caso 1)

Preguntas:	1	2	3	4	5	6
1 Actividades del Maestro						
a. ¿A que dedica su tiempo?	A cuestiones sobre educación	A dar clases	A mi trabajo	a dar clases	a la docencia,	a mi trabajo
b. ¿Cuáles son sus prioridades?	Satisfacción personal	Llegar a un aprendizaje significativo en mis alumnos	mi trabajo	matemáticas y español	la educación	no contestó
c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	No contestó	si	si	si	si	no
d. ¿Considera que utiliza su tiempo adecuadamente?	Necesito optimizar mejor mi tiempo	si		si	me paso del tiempo	no
e. ¿Qué debería estar haciendo?	Actuar más que pensar	cuidar el recreo	no contestó	lo que hago	dedicarme a mi hogar	dedicar más tiempo a mi familia
2 Liderazgo del Director						
a. ¿Considera a su director (a) como un líder educativo?	No	No	si	si	si	si
b. ¿Por qué?	Es demasiado egocéntrico	no trabaja en equipo	es la persona encargada de organizar los trabajos de la escuela	es la parte esencial del plantel	es responsable de la institución y orientador	porque debe guiar, escuchar, resolver problemas, buen trato, gestionar.

Preguntas:	1	2	3	4	5	6
c. ¿Qué es un líder educativo para usted?	La persona que conoce sus habilidades y deficiencias, y se apoya en las habilidades de su personal. Considera el trabajo en conjunto.	Aquel que alcanza la integración en todos los ámbitos	no contestó	persona con mucho criterio, demagogia, ser humano, filósofo y amigo	no contestó	Es el que lleva las riendas de la escuela y los maestros apoyan sus ideas y las siguen en cualquier proyecto que emprenda
3 Habilidades del Director (a)						
a. ¿Cuáles son las características personales que describen a su director (a)?	Insegura y egoísta	No delega	ser responsable	es humana	tiene en algunas ocasiones expresar una mentira como verdad	no contestó
b. ¿Con qué habilidades profesionales cuenta su director (a)?	con iniciativa, compartida y no delega	Su trabajo es bueno, hay cambios significativos en la escuela	ser responsable	le pone interés a su trabajo.	no contestó	no contestó
c. ¿Con cuales debería contar?	Normativa con todo el personal, Valorar a cada miembro del personal, coordinar realmente el trabajo	trabajo en equipo	no contestó	le falta malicia que la adquirirá con el tiempo, para que no se la coman	no contestó	tratar de manera educada y cordial al personal, no juzgar antes de conocer a la persona.

Preguntas:	1	2	3	4	5	6
4 Retos del director (a)						
a. ¿Cuáles son los retos más grandes de su director (a)?	ser un verdadero líder, saber coordinar el trabajo, saber delegar funciones	buena imagen de la escuela a través de la Enseñanza-aprendizaje	mantener la unidad, la organización de los trabajos durante todo el ciclo escolar	dominar a su personal	que la institución desataque en Educación de calidad	aumentar el número de alumnos, que se imparta inglés y danza para que se haga más atractiva la escuela.
b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	no contestó	No contestó	no contestó	si	no, porque es positiva	no contestó
c. ¿Cómo?	no contestó	No contestó	no contestó	con experiencia		no contestó
5 Estrategias de la dirección						
a. ¿Qué estrategias usa su director (a) en el trabajo?	No puedo apreciarlo	Trabaja con cada persona individualmente, no generaliza	dando las indicaciones viables sobre los trabajos que se tengan que hacer	es demagoga, permanece en el plantel,	Siempre habla con propiedad, está aprendiendo a ser director.	pedir que se le dedique todo el tiempo a la enseñanza de los alumnos
b. ¿Cómo asegura el director (a) que cumple con sus responsabilidades?	no contestó	pide cuentas a cada persona de lo encomendado	no contestó	busca mejoras por ella misma	no contestó	imponer algunas cosas
c. ¿Es efectivo (a)?	no contestó	si	si	si	no contestó	no contestó
6 Interacción del director (a) con los docentes						

a. ¿Su director (a) involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	en algunas actividades sí	solo a algunas	si, al personal docente	si	si	si
Preguntas:	1	2	3	4	5	6
b. ¿En que sentido?	no contestó	no generaliza la participación	no contestó	a las personas que considera que le sirven de apoyo	trabajamos en equipo	apoyándose en ellas para el trabajo
c. ¿Funciona este método para el director (a)?	no contestó	si, porque hay personal negligente que no coopera	si	si, tal vez	si	No
d. ¿Funciona este método para la escuela?	no	no mucho	si	si, tal vez	si, porque sacamos el trabajo adelante	si por la confianza que le tienen a la otra persona
7 Resultados de la escuela						
a. ¿Considera que el director (a) contribuye con los resultados de la escuela?	si	si, en mucho	si	si, porque le interesa su trabajo	si	Si
b. ¿En que sentido?	en todos los sentidos	en todos sentidos	con su responsabilidad	ha aumentado la matrícula	está pendiente de lo que necesitamos	estando al pendiente y checando que se cumplan las comisiones
c. ¿Podría contribuir más?	si trabajara en equipo	si	no contestó	no contestó	si	Si
d. ¿Cómo?	apoyando las debilidades y fortalezas	integrando a todo el personal	no contestó	no contestó	en lo profesional	orientando al personal de

						cómo trabajar mejor
Preguntas:	1	2	3	4	5	6
8 Resultados de la dirección						
a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo al director (a)	son pocos grupos y un docente se encarga de cada grupo	su buena relación con los padres de familia	el apoyo que da el personal docente	No se le facilita el trabajo, y hay un maestro conflictivo que desvirtúan el trabajo que quiere hacer.	El apoyo de los jóvenes del Servicio Social	tener quien la apoye (servicio social)
b. ¿Cree que se siente satisfecho su director (a) con su trabajo?	No	si	si, en un 90%	no contestó	no contestó	Si
9 Apoyo del directo a los docentes						
a. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros su director (a)	proporcionando libertad para el trabajo	asignándoles responsabilidades	con la disponibilidad	dando libertad en su salón, pide que le tengan confianza	no	apoya en algunos eventos y en las comisiones
b. ¿Puede mejorar este apoyo?	Si	si	no contestó	si	si	no contestó
¿Cómo?	Supervisar grupos, revisar planes y programas y sugerir actividades	realizando comisiones para no tener problemas	no contestó	sacando al personal conflictivo	siendo más condescendiente	no contestó
10 Relación del director (a) con su medio						

a. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los alumnos?	mínimo	bueno	cuando pasa a los salones a dar indicaciones	platica sobre sus problemas y trata de resolverlos, en lo posible.	bueno	habla con los alumnos en caso especificos.
Preguntas:	1	2	3	4	5	6
b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los maestros?	poco	bueno	en las reuniones y cuando pasa a los salones a dar indicaciones	trata de ser humana	bueno	se involucra con los maestros y participa
c. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los padres de familia?	mínimo	muy bueno	en las reuniones	los escucha con atención, le interesa sacar adelante a la escuela y a los alumnos problema.	bueno	organizando eventos y en las ventas.
d. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con otros miembros de la comunidad?	poco	bueno	no contestó	no contestó	bueno	no contestó
e. ¿Con quienes trabaja mejor?	no contestó	con los padres de familia	no contestó	conmigo, pues yo le transmito mis conocimientos y experiencias de director	no contestó	trabaja mejor con los padres de familia
f. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	no contestó	si	si	si	efectivos	Si

Tabla 6

Datos de encuesta a Ocho Padres de Familia de Escuela Ahauializapan (Caso 1)

Preguntas:	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Imagen del director								
a. ¿Cómo describiría al director (a)?	Persona activa, con buenas ideas de desarrollo	Persona con ganas de trabajar	Buena persona, le falta desempeñar oportunidades	Buena gente y amable	Maestra correcta y respetuosa, abierta al diálogo	Persona honrada, responsable, honesta y generosa	Honesta, débil de carácter, no líder	Bondadosa, caritativa y buena persona
b. ¿Cuáles son sus fortalezas?	No contestó	No contestó	No contestó	No contestó	buena comunicación, empatía, respeto	Apoya a quien se lo pida	Honesta	No contestó
c. ¿Cuáles son sus áreas de oportunidad?	No contestó	Aplicar más disciplina	No contestó	No contestó	No contestó	No contestó	Débil de carácter, no líder	No contestó
2 Liderazgo del director								
a. ¿El director (a) es líder en la escuela?	Sí	No	Sí	No lo sabe	Sí	Sí	No	Sí

Preguntas:	1	2	3	4	5	6	7	8
b. ¿Cómo lo sabe?	Apoya a todos, tiene fuerza y quisiera hacer más	Le hace falta más disciplina hacia los maestros	Le hace falta más disciplina hacia los maestros	No contestó	Porque lleva el mando de la escuela y tiene el control de los maestros	Sabe guiar a los alumnos que tiene problema	No le hacen caso	Porque se hace cargo de los alumnos como si fueran sus hijos y se preocupa por ellos
c. ¿Qué hace?	No contestó	No contestó	No contestó	No contestó	No contestó	Desempeña correctamente sus funciones	No habla fuerte	No contestó
3 Actividades del director								
a. ¿Qué hace el director (a)?	Está al pendiente de sus maestros	Se encarga de la revisión de documentos de alumnos, pero descuida el desempeño de maestros	Se involucra en necesidades de la escuela, descuida el desempeño de los maestros	No contestó	Tener una escuela perfecta en conocimientos, respeto y valores	Hace sus funciones	No contestó	Soluciona los problemas de la escuela e informa a los padre de la mejora de nuestros hijos

Preguntas:	1	2	3	4	5	6	7	8
b. ¿A que dedica su tiempo?	Está al pendiente de sus maestros	No contestó	A la atención de problemas y papeleo	No contestó	No contestó	Papeleo	A las necesidades de la escuela	A la organización del trabajo de la dirección
c. ¿Esta usted de acuerdo con el rol que juega el director (a)?	No contestó	No contestó	No del todo	No contestó	No contestó	No contestó	No contestó	No contestó
d. ¿Qué debe hacer el director (a)?	No contestó	Aplicar más disciplina a los maestros y hablar con los niños sobre si los maestros les están enseñando	Estar al pendiente de los maestros, para que éstos pongan empeño en sus alumnos y no descuiden el aspecto académico	Poner más atención a los maestros para que no falten y poner disciplina en la escuela	No contestó	No contestó	No contestó	No contestó

Preguntas:	1	2	3	4	5	6	7	8
4 Interacción del director con los padres de familia								
a. ¿Invita o anima a los padres de familia a participar en la escuela?	Sí	Sí	No contestó	No lo sabe	Sí	Sí	Sí	Sí
b. ¿En que sentido?	A las juntas	A todos los eventos	No contestó	No contestó	En pláticas o actividades de interrelación	En las actividades extraescolares	A apoyar a nuestros hijos y a actividades de la escuela	A apoyar a nuestros hijos y a actividades de la escuela y nos hace convivir con nuestros hijos
c. ¿Es positiva y productiva esa participación?	Sí	A veces los padres no participan	No contestó	No contestó	Sí	Sí	Sí	Sí

Preguntas:	1	2	3	4	5	6	7	8
d. ¿Qué rol juegan los padres de familia en esta escuela?	Participantes activos	No contestó	No contestó	No contestó	Participantes activos en eventos escolares para recolectar recursos económicos en beneficio de las necesidades de la escuela	No contestó	No contestó	No contestó
5 El director y los alumnos								
a. ¿Hay contacto entre el director y los alumnos?	Sí	Muy poco	Muy poco	No contestó	Sí	Sí	Poco	Sí
b. ¿En qué consiste este tipo de contacto tiene el director (a) con sus hijos?	Buena relación de confianza y cariño	No contestó	En que sustituye a algún maestro que falta en el grupo	No contestó	En que los motiva para estudiar y orientarlos en valores	Les da consejos y los orienta	Les da consejos, los orienta y escucha sus necesidades	Les da consejos, los orienta y escucha sus necesidades

Preguntas:	1	2	3	4	5	6	7	8
c. ¿Este contacto influye en el desempeño de los alumnos?	Sí	No contestó	No	No contestó	No contestó	No contestó	No contestó	No contestó
6 El director y la comunidad								
a. ¿Hay contacto entre el director y la comunidad?	No	No contestó	Sí	No lo sabe	Sí	No contestó	Sí	Sí
b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con la comunidad?	No contestó	No contestó	Para eventos escolares	No lo sabe	Social, para lograr beneficios para la escuela	No contestó	En eventos a los que invita a diversas dependencias	En festivales en donde intervienen padres, niños, maestros y la comunidad
c. ¿Tiene presencia?	No contestó	No contestó	No contestó	No lo sabe	Sí	No contestó	Sí	No contestó

Preguntas:	1	2	3	4	5	6	7	8
------------	---	---	---	---	---	---	---	---

d. ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados o universidades locales, por ejemplo?

No contestó No contestó No contestó No lo sabe Sí No contestó Sí No contestó

7 Impacto del director

a. ¿Cómo ha impactado el director (a) en la escuela? (positiva o negativamente)

Positivamente

Quisiera mejorar la escuela, pero debe empezar por la calidad de los maestros

Negativamente

Positivamente

Positivamente

Positivamente

Positivamente

Positivamente

Preguntas:	1	2	3	4	5	6	7	8
b. ¿En que consiste este impacto?	Nos hace participar en todo	No contestó	En que ha descuidado a los alumnos por no ser enérgica con los maestros	No contestó	En conseguir cosas o productos comestibles para los niños	Ha aumentado el alumnado, se han realizado más actividades que involucran a los padres y alumnos	Ha puesto orden entre los maestros y hecho cosas positivas por la escuela	Ha hecho crecer la escuela con más alumnos, más aulas y motivado a los maestros para que enseñen mejor a los niños

8 El director ideal

a. ¿Qué características cree que debería tener un director (a) ideal?

No contestó

Disciplina a sus maestros y verificar el aprovechamiento académico de los alumnos

Comunicadora y responsable

Enérgico con los maestros que faltan

Tal y como es nuestra directora

Que nos brinde más consejos sobre la educación de nuestros hijos y que escuche nuestras necesidades

Que sepa escuchar nuestras necesidades y defender nuestro derecho de padres. Buen trato a los niños

Que sepa atender a los alumnos y padres como lo ha hecho esta directora

Presentación gráfica de los datos obtenidos. Caso 1

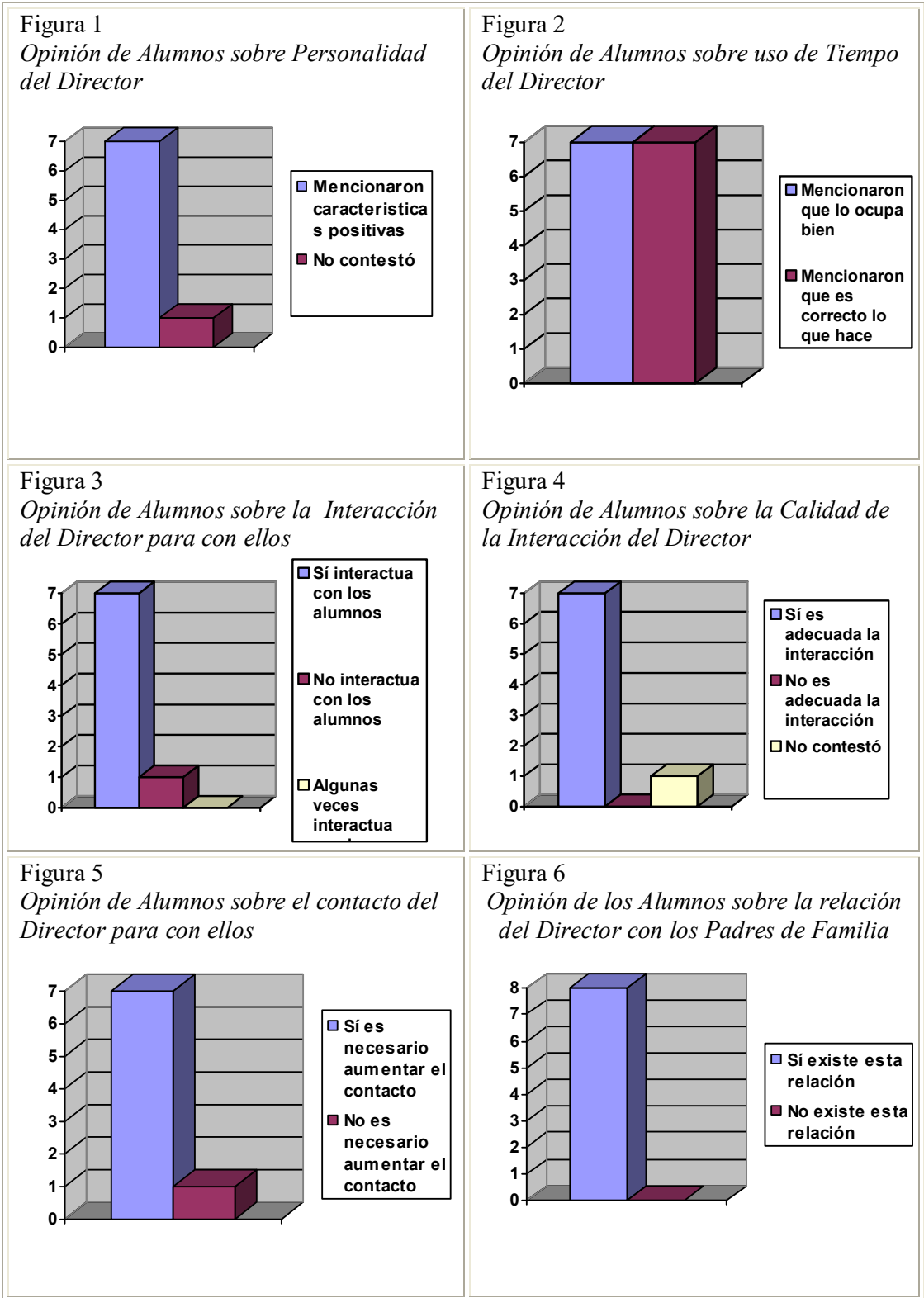


Figura 7
Opinión de los alumnos sobre la calidad de la relación del Director con los Padres de Familia

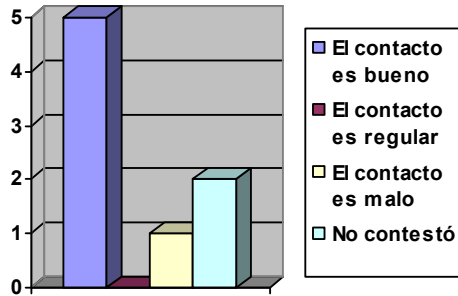


Figura 8
Opinión de los Alumnos sobre la necesidad de aumentar la relación del Director con los Padres de Familia

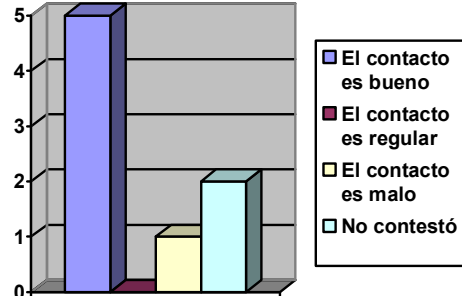


Figura 9
¿A que dedica el tiempo el Maestro?

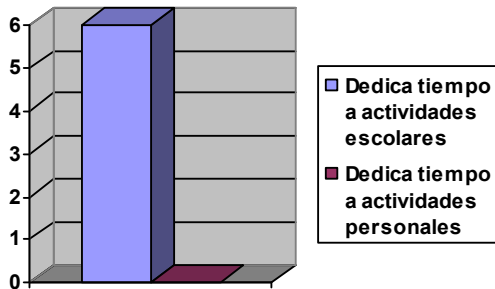


Figura 10
¿A qué da prioridad el Maestro?

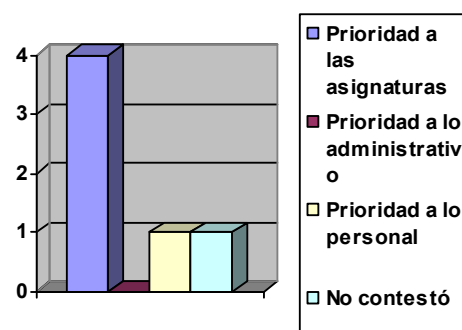


Figura 11
¿Esta de acuerdo el Maestro con sus prioridades?

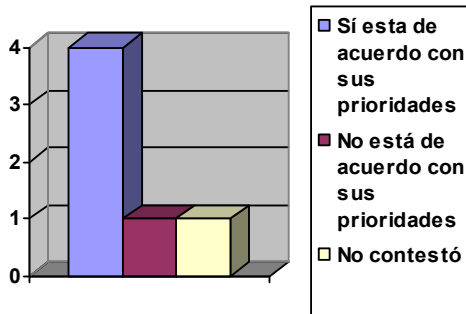


Figura 12
¿Considera el Maestro que ocupa su tiempo adecuadamente?

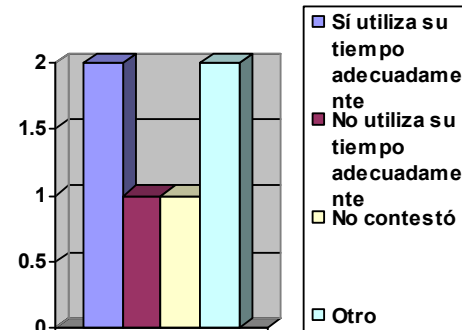


Figura 13
¿Qué deberá hacer el Maestro?

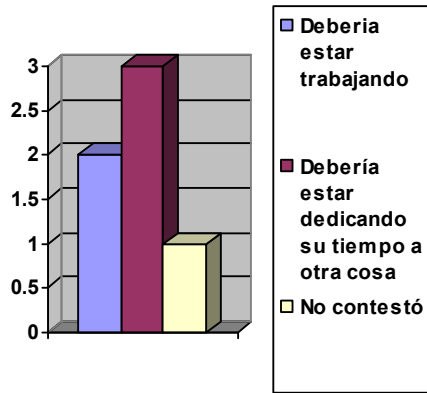


Figura 14
¿Considera el Maestro al Director como Líder?

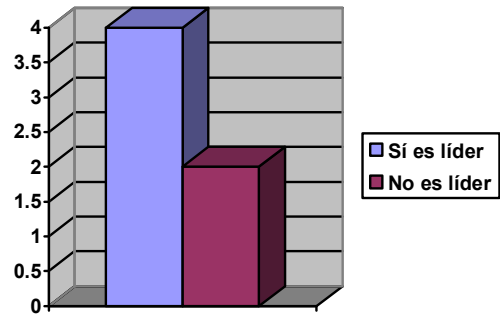


Figura 15
¿Considera el Maestro que el Director cuenta con habilidades?

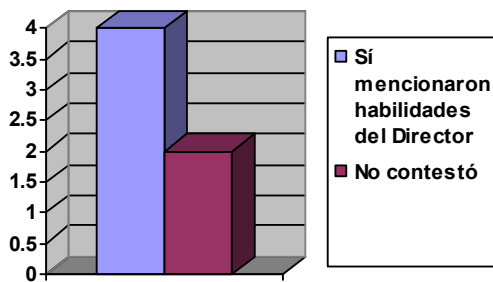


Figura 16
¿Considera el Maestro que el Director debería contar con más habilidades?

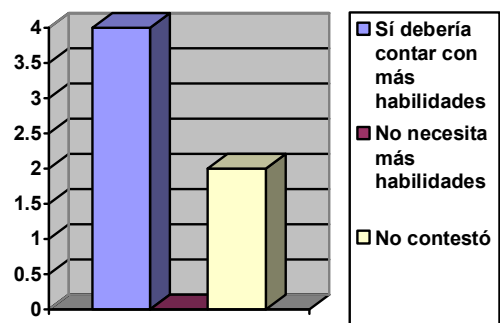


Figura 17
¿Qué retos considera el Maestro que tiene el Director?

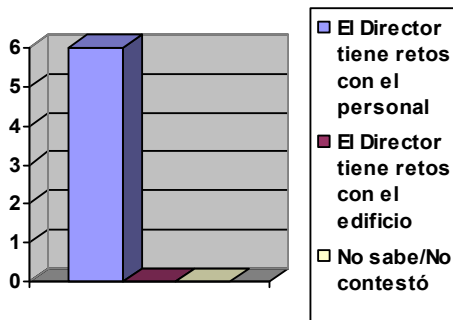


Figura 18
¿Cree el Maestro que el Director puede evitar estos retos?

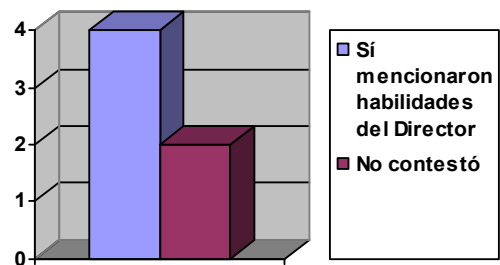


Figura 19
 ¿Considera el Maestro que existen estrategias por parte de la Dirección?

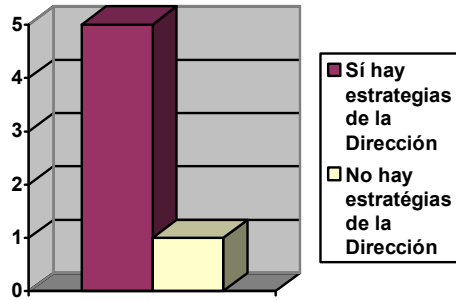


Figura 20
 ¿Considera el Maestro que el Director se asegura que los docentes cumplan con sus responsabilidades

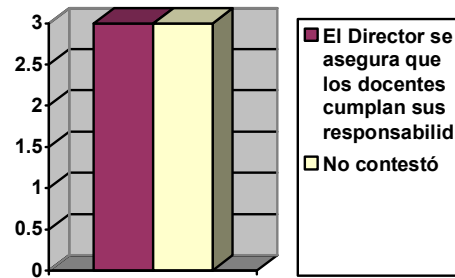


Figura 21
 ¿Considera el Maestro que el Director involucra a los Docentes en el Liderazgo?

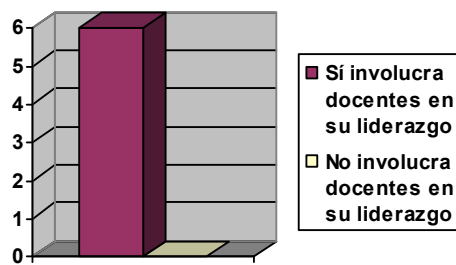


Figura 22
 ¿Considera el Maestro que los métodos aplicados funcionan para el Director?

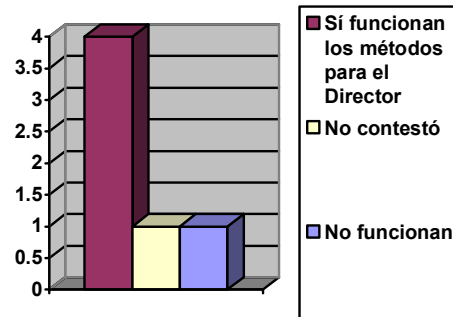


Figura 23
 ¿Considera el Maestro que los métodos aplicados funcionan para la Escuela?

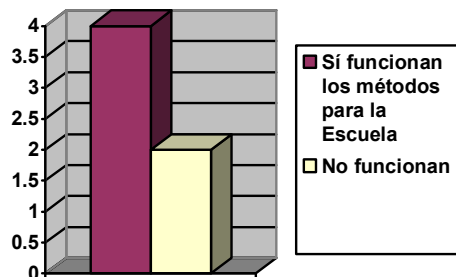


Figura 24
 ¿Considera el Maestro que el Director contribuye a los resultados de la Escuela?

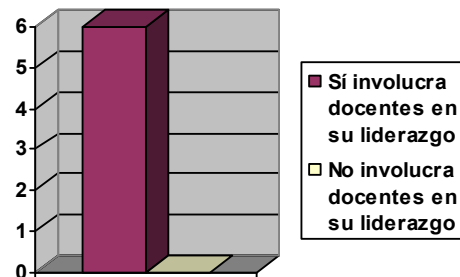


Figura 25
 ¿Considera el Maestro que el Director puede contribuir más?

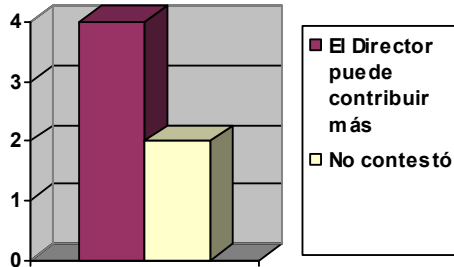


Figura 26
 ¿Considera el Maestro que el Director esta satisfecho?

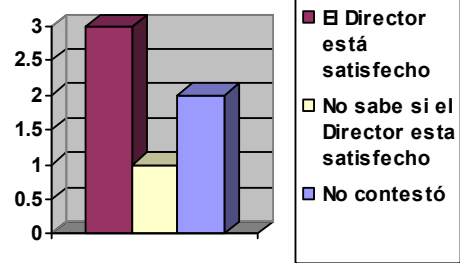


Figura 27
 ¿Considera el Maestro que el Director facilita el trabajo de los Docentes?

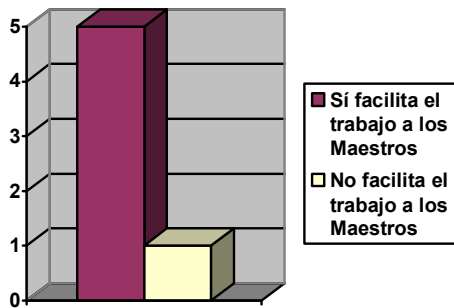


Figura 28
 ¿Considera el Maestro que el apoyo del Director hacia los Docentes puede mejorar?

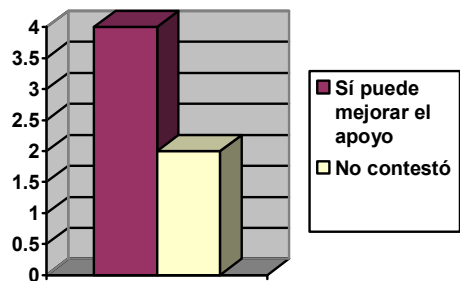


Figura 29
 ¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Alumnos?

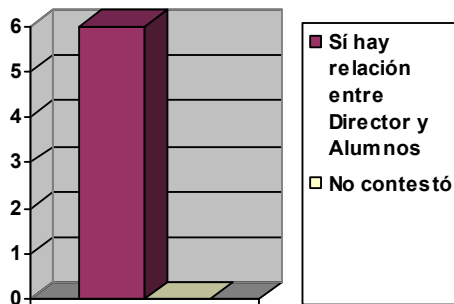


Figura 30
 ¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Maestros?

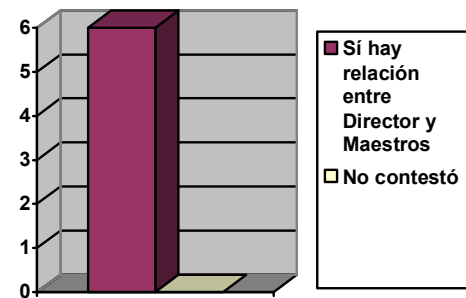
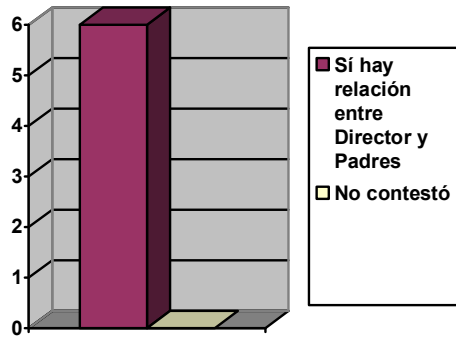


Figura 31

Figura 32

¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Padres de Familia?



¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y la Comunidad?

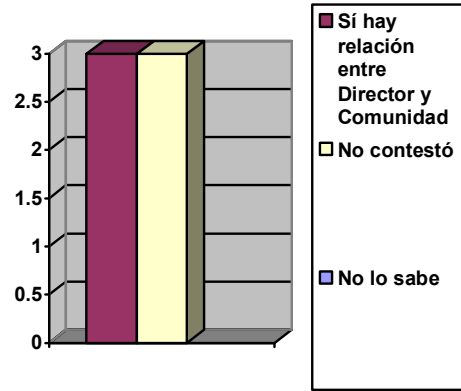


Figura 33

¿Considera el Maestro que los contactos del Director son efectivos?

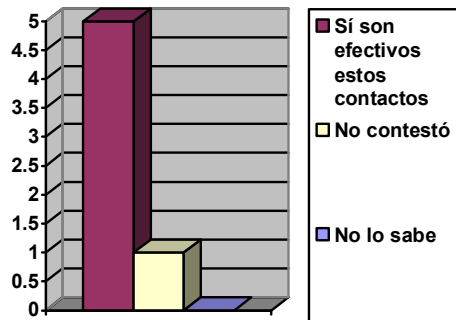
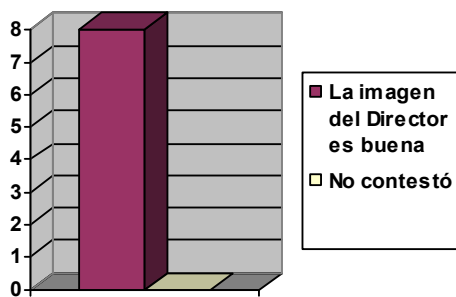


Figura 34

Figura 35

¿Consideran los Padres de Familia que la imagen del Director es buena?



¿Consideran los Padres de Familia que el Director tiene áreas de oportunidad?

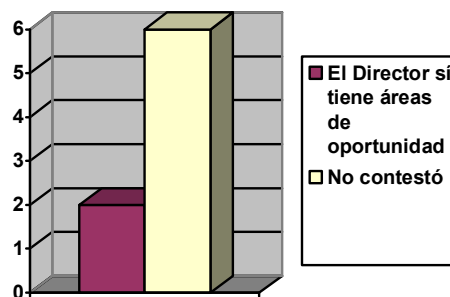


Figura 36

¿Consideran los Padres de Familia que el Director demuestra Liderazgo?

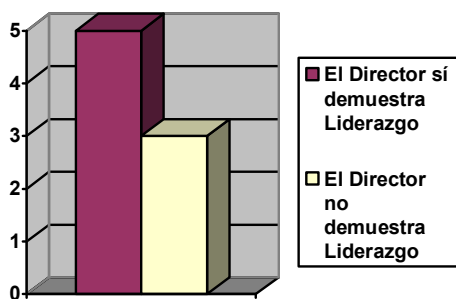


Figura 37

¿Saben los Padres lo que hace el Director?

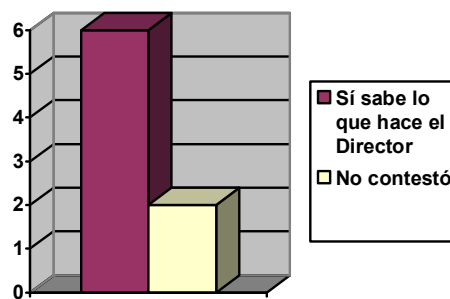


Figura 38

¿Están de acuerdo los Padres en las actividades del Director?

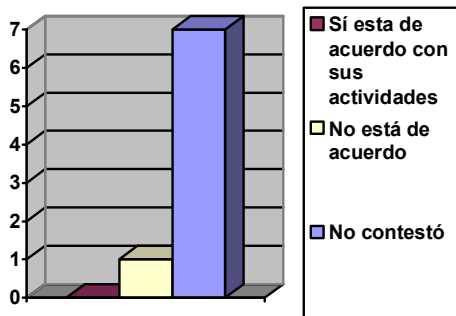


Figura 39

¿Consideran los Padres que el Director interactúa con ellos?

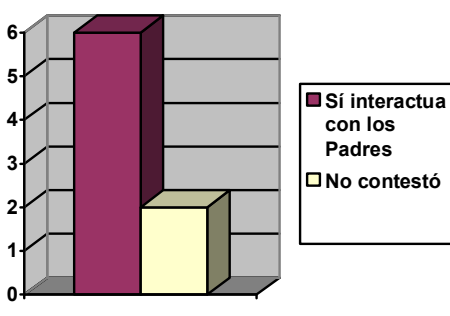


Figura 40
 ¿Consideran los Padres que la interacción del Director con ellos es Positiva?

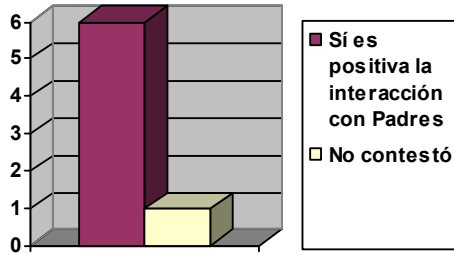


Figura 41
 ¿Consideran los Padres que existen contacto entre el Director y los Alumnos?

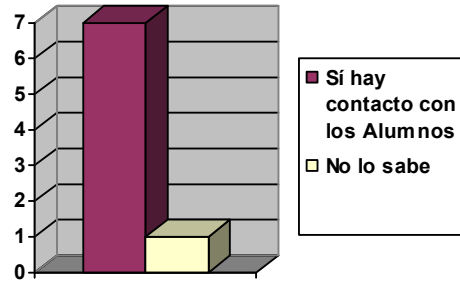


Figura 42
 ¿Consideran los Padres que el contacto del Director influye en los Alumnos?

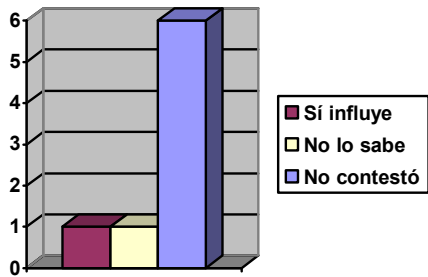


Figura 43
 ¿Consideran los Padres que existe contacto del Director con la Comunidad?

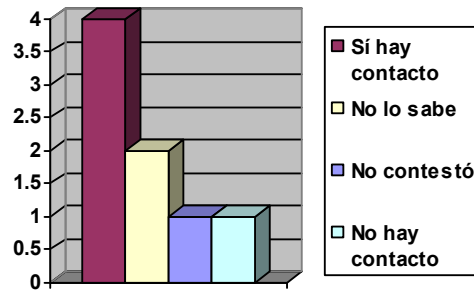


Figura 44
 ¿Consideran los Padres que el contacto del Director es positivo?

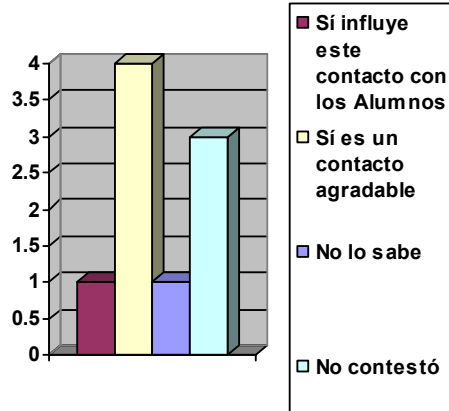


Figura 45
 ¿Consideran los Padres que el Director tiene presencia entre la comunidad?

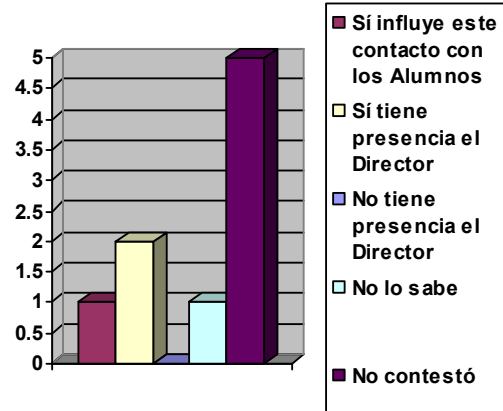


Figura 46

¿Consideran los Padres que el Director involucra a externos en eventos?

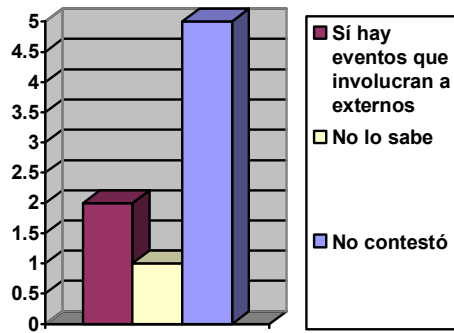


Figura 47

¿Cómo consideran los Padres el impacto del Director?

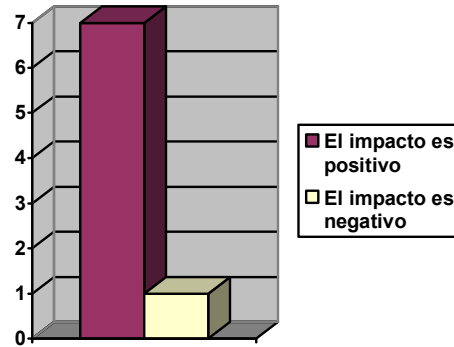


Figura 48

¿Con qué características consideran los Padres que debe contar el Director?

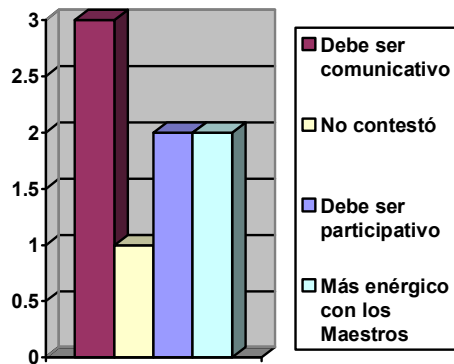


Tabla 7

Resultados de la entrevista al Director de Escuela Ahauializapan (Caso 1)

1 Funciones del Director	
a. Mencione las funciones más importantes de su cargo	Funciones administrativas, de organización en sentido amplio
b. Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo	Surtir el material didáctico necesario, estar al pendiente de los avances pedagógicos de los alumnos, atender recursos humanos, asignación de roles con los maestros en el desempeño de la profesión y tener relación con papás
c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	Sí
2 Tiempo del Director	
a. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo?	La carga del trabajo administrativo absorbe la mayor parte del tiempo por solicitudes de documentos e información estadística
b. ¿Considera que el tiempo está siendo utilizado de manera efectiva?	Sí
c. ¿Por qué?	Porque los padres se sienten escuchados y atendidos
3 Rediseño del trabajo	
a. ¿En qué consistiría un rediseño de su trabajo?	En conocer, diseñar y estudiar sobre planes y programas para criticar constructivamente los actuales, proponer mejorar y modificaciones
b. ¿A qué actividades le dedicaría su tiempo?	Al mejoramiento de los contenidos de estudio y a la verificación de que se lleven a cabo
4 Liderazgo del director	
a. ¿Se visualiza como líder educativo? (sí, no)	Trato de serlo
b. ¿Por qué?	Porque los padres apoyan ahora, pero es difícil lograr que los maestros apoyen y trabajen en conjunto por la situación de la exdirectora que está trabajando ahora como maestra de grupo
c. Defina qué es un líder educativo	Líder es la persona capaz de impactar positivamente en los demás y lograr que sigan sus ideas para un fin común
5 Características del director	
a. Describa sus características personales como líder educativo	Amabilidad, atención, respeto a los demás

b. Describa sus características profesionales como líder educativo	Colaboración, organización, disciplina, compañerismo, tolerancia
6 Retos del director (a)	
a. ¿Cuáles son los retos más grandes que tiene Usted? (cosas difíciles de enfrentar)	Lograr integración en el equipo de maestros; ya que la exdirectora es ahora maestra de grupo y trabaja en contra de las disposiciones del director y hay un ambiente adverso de trabajo
b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	Sí
c. ¿Cómo?	Cambiando a esta maestra; o bien, haciéndola consciente de la importancia de alinearse hacia el bien de la escuela
7 Estrategias de la dirección	
a. ¿Qué estrategias usa para su trabajo?	Diálogo, comunicación convencer en vez de imponer
b. ¿Cómo asegura que cumple con sus responsabilidades?	Por los resultados obtenidos en cuanto a aprovechamiento para la escuela
c. ¿Es efectivo (a)?	Sí
8 Interacción del director (a) con los docentes	
a. ¿Involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Sí
b. ¿En que sentido?	En tomar parecer o pedir opinión de padres y maestros
c. ¿Le funciona trabajar así?	Sí
d. ¿Funciona este método para la escuela?	Sí
9 Resultados de la escuela	
a. ¿Cree que contribuye con los resultados de la escuela?	Sí
b. ¿En que sentido?	En la integración en equipo de los maestros para algunas actividades, en los apoyos materiales para beneficio de la escuela
c. ¿Podría contribuir más?	Sí
d. ¿Cómo?	Otorgando más y mejores herramientas al equipo docente para el desempeño de sus clases, a través de la capacitación
10 Resultados de la dirección	
a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo en la escuela?	El apoyo de los padres de familia

	b. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?	Sí
11	Relación del director (a) con los padres de familia	
	a. ¿Tiene contacto con los padres de familia?	Sí
	b. ¿En que consiste este contacto?	En la realización frecuente de juntas y la interacción e información de asuntos de sus hijos y de la escuela
	c. ¿Son importantes ellos en la escuela?	Sí
	d. ¿Por qué?	Porque son colaboradores en la educación de sus hijos
12	Relación del director (a) con la comunidad	
	a. ¿Tiene contacto con otros miembros de la comunidad?	Sí
	b. ¿Qué tipo de contacto?	Social, político, humano
	c. ¿En qué sentido les involucra con la escuela?	En comprometer a las autoridades a apoyar a la escuela con recursos materiales para el mejoramiento de instalaciones o mejor material didáctico; o bien, apoyo de despensas para las familias de los niños
	d. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	Sí

Tabla 8

Resultados de la entrevista al Supervisor de Escuela Ahauializapan (Caso 1)

1 Actividades del Director	
a. ¿A que dedica su tiempo?	Al aspecto técnico-pedagógico y administrativo de la escuela
b. ¿Cuáles son sus prioridades?	El aprovechamiento académico y el mantenimiento de las instalaciones de la escuela
c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	Sí
d. ¿Considera que utiliza su tiempo adecuadamente?	Sí
e. ¿Qué debería estar haciendo?	Lo que hace y seguir preparándose
2 Liderazgo del Director	
a. ¿Considera a su director (a) como un líder educativo?	Esta en formación
b. ¿Por qué?	porque aún le falta experiencia y desarrollo de habilidades
c. ¿Qué es un líder educativo para usted?	Liderazgo es la característica que se conquista con decencia, habilidad y experiencia; con buen ejemplo, disciplina y buen trato a las personas
3 Habilidades del Director (a)	
a. ¿Cuáles son las características personales que describen a su director (a)?	Persona con ambición de superación, entusiasta y de buena intención
b. ¿Con qué habilidades profesionales cuenta su director (a)?	Preparada en conocimientos académicos
c. ¿Con cuales debería contar?	No contestó
4 Retos del director (a)	
a. ¿Cuáles son los retos más grandes de su director (a)?	Ser líder y enfrentar los problemas internos de la escuela; mantener equilibrio armónico en la planta de maestros
b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	Sí
c. ¿Cómo?	Aplicando el liderazgo
5 Estrategias de la dirección	

	a. ¿Qué estrategias usa su director (a) en el trabajo?	Apegarse a las funciones de su manual, con elasticidad, tolerancia y equidad
	b. ¿Cómo asegura el director (a) que cumple con sus responsabilidades?	Por los resultados obtenidos
	c. ¿Es efectivo (a)?	Sí
6	Interacción del director (a) con los docentes	
	a. ¿Su director (a) involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	A padres, alumnos, maestros y comunidad en general a que cada uno participe activamente en el rol que le toca dentro de la escuela
	c. ¿Funciona este método para el director (a)?	Sí
	d. ¿Funciona este método para la escuela?	Sí
7	Resultados de la escuela	
	a. ¿Considera que el director (a) contribuye con los resultados de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	En la conservación de lo que existe en el edificio con buen uso y educa a los niños a que ellos lo cuiden creando hábitos
	c. ¿Podría contribuir más?	No contestó
	d. ¿Cómo?	No contestó
8	Resultados de la dirección	
	a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo al director (a)?	La participación activa de los padres, comunidad, maestros y niños en el desarrollo de la escuela
	b. ¿Cree que se siente satisfecho su director (a) con su trabajo?	Sí
9	Apoyo del directo a los docentes	
	a. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros su director (a)?	A través de ser supervisor de sus funciones, distribuir equitativamente sus responsabilidades y ser consejero y asesor de las funciones
	b. ¿Puede mejorar este apoyo?	No contestó

¿Cómo?	No contestó
10 Relación del director (a) con su medio	
a. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los alumnos?	Permanente
b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los maestros?	Permanente
c. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los padres de familia?	Permanente
d. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con otros miembros de la comunidad?	Permanente
e. ¿Con quienes trabaja mejor?	Con padres de familia
f. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	Sí

Tabla 9

Frecuencia de respuesta de la Escuela Ahauilizapan (Caso 1)

ALUMNOS				
Pregunta:		Respuestas más frecuente:		
1	Opinión de Alumnos sobre Personalidad del Director	Mencionaron Características positivas	No contestó	
		7	1	
2	Opinión de Alumnos sobre uso de Tiempo del Director	Mencionaron que lo ocupa bien	Mencionaron que es correcto lo que hace	
		7	7	
3	Opinión de Alumnos sobre la Interacción del Director para con ellos	Sí interactúa con los alumnos	No interactúa con los alumnos	
		7	1	
4	Opinión de Alumnos sobre la Calidad de la Interacción del Director	Sí es adecuada la interacción	No es adecuada la interacción	
		7	1	
5	Opinión de Alumnos sobre el contacto del Director para con ellos	Sí es necesario aumentar el contacto	No es necesario aumentar el contacto	
		7	1	
6	Opinión de los Alumnos sobre la relación del Director con los Padres de Familia	Sí existe la relación	No existe la relación	
		8	0	
7	Opinión de los alumnos sobre la calidad de la relación del Director con los Padres de Familia	El contacto es bueno	El contacto es malo	No contestó
		5	1	2
8	Opinión de los Alumnos sobre la necesidad de aumentar la relación del Director con los Padres de Familia	Sí es necesario aumentarlo	No es necesario aumentarlo	No contestó
		3	2	3
MAESTROS				
Pregunta:		Respuestas más frecuente:		
1	¿A que dedica el tiempo el Maestro?	A actividades escolares	A actividades personales	
		6	0	
2	¿A qué da prioridad el Maestro?	A las asignaturas	A lo administrativo	A lo personal No contestó
		4	0	1 1

3	¿Esta de acuerdo el Maestro con sus prioridades?	Sí 4	No 1	No contestó 1
4	¿Considera el Maestro que ocupa su tiempo adecuadamente?	Sí 2	No 1	No contestó 1 Otro 2
5	¿Qué deberá hacer el Maestro?	Debería estar trabajando 2	Debería dedicar su tiempo a otra cosa 3	No contestó 1
6	¿Considera el Maestro al Director como Líder?	Sí es líder 4	No es líder 2	
7	¿Considera el Maestro que el Director cuenta con habilidades?	Sí 4	No contestó 2	
8	¿Considera el Maestro que el Director debería contar con más habilidades?	Sí debería contar con más habilidades 4	No necesita más habilidades 0	No contestó 2
9	¿Qué retos considera el Maestro que tiene el Director?	Con el personal 6	Con el edificio 0	No sabe/No contestó 0
10	¿Cree el Maestro que el Director puede evitar estos retos?	Sí puede 1	No se puede 1	No sabe/No contestó 4
11	¿Considera el Maestro que existen estrategias por parte de la Dirección?	Sí hay estrategias 5	No hay estrategias 1	
12	¿Considera el Maestro que el Director se asegura que los docentes cumplan con sus responsabilidades?	Sí se asegura 3	No contestó 3	
13	¿Considera el Maestro que el Director involucra a los Docentes en el Liderazgo?	Sí los involucra 6	No los involucra 0	
14	¿Considera el Maestro que los métodos aplicados funcionan para el Director?	Sí funcionan los métodos aplicados 4	No contestó 1	No funcionan los métodos aplicados 1
15	¿Considera el Maestro que los métodos aplicados funcionan para la Escuela?	Sí funcionan los métodos para la Escuela 4	No funcionan los métodos para la Escuela 2	
16	¿Considera el Maestro que el Director contribuye a los resultados de la Escuela?	Sí contribuye 6	Casi siempre contribuye 0	No contribuye 0
17	¿Considera el Maestro que el Director puede contribuir más?	Sí puede contribuir más 4	No contestó 2	
18	¿Considera el Maestro que el Director esta satisfecho?	El Director esta satisfecho 3	No sabe si está satisfecho 1	No contestó 2

19	¿Considera el Maestro que el Director facilita el trabajo de los Docentes?	Sí facilita el trabajo	No facilita el trabajo	
		5	1	
20	¿Considera el Maestro que el apoyo del Director hacia los Docentes puede mejorar?	Sí puede mejorar	No contestó	
		4	2	
21	¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Alumnos?	Sí hay relación	No contestó	
		6	0	
22	¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Maestros	Sí hay relación	No contestó	
		6	0	
23	¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Padres de Familia?	Sí hay relación	No contestó	
		6	0	
24	¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y la Comunidad?	Sí hay relación	No contestó	No lo sabe
		3	3	0
25	¿Considera el Maestro que los contactos del Director son efectivos?	Sí son efectivos	No contestó	No lo sabe
		5	1	0

PADRES DE FAMILIA

Pregunta:	Respuestas más frecuente:			
1	¿Consideran los Padres de Familia que la imagen del Director es buena?	Sí es buena	No contestó	
		8	0	
2	¿Consideran los Padres de Familia que el Director tiene áreas de oportunidad?	Sí tiene áreas de oportunidad	No contestó	
		2	6	
3	¿Consideran los Padres de Familia que el Director demuestra Liderazgo?	Sí demuestra liderazgo	No demuestra liderazgo	
		5	3	
4	¿Saben los Padres lo que hace el Director?	Sí sabe lo que hace	No contestó	
		6	2	
5	¿Están de acuerdo los Padres en las actividades del Director?	Sí está de acuerdo	No está de acuerdo	No contestó
		0	1	7
6	¿Consideran los Padres que el Director interactúa con ellos?	Sí interactúa con los Padres	No contestó	
		6	2	
7	¿Consideran los Padres que la interacción del Director con ellos es Positiva?	Sí es positiva	No contestó	
		6	1	

8	¿Consideran los Padres que existen contacto entre el Director y los Alumnos?	Sí hay contacto 7	No lo sabe 1		
9	¿Consideran los Padres que el contacto del Director influye en los Alumnos?	Sí influye 1	No lo sabe 1	No contestó 6	
10	¿Consideran los Padres que existe contacto del Director con la Comunidad?	Sí hay contacto 4	No lo sabe 2	No contestó 1	No hay contacto 1
11	¿Consideran los Padres que el contacto del Director es positivo?	Sí influye 1	No lo sabe 1	No contestó 6	
12	¿Consideran los Padres que el Director tiene presencia entre la comunidad?	Sí hay contacto 4	No lo sabe 2	No contestó 1	No hay contacto 1
13	¿Consideran los Padres que el Director involucra a externos en eventos?	Sí se involucra a externos 2	No lo sabe 1	No contestó 5	
14	¿Cómo consideran los Padres el impacto del Director?	El impacto es positivo 7	El impacto es negativo 1		
15	¿Con qué características consideran los Padres que debe contar el Director?	Comunicativo 3	No contestó 1	Participativo 2	Más enérgico con los Maestros 2

El instrumento de la observación directa en el segundo caso de estudios aplicado en la escuela Antonio Villarreal arrojó los siguientes datos:

- Cuenta con cuidado y seguridad en el portón de la escuela, hay una persona encargada de abrir y cerrar con candado a las personas que accedan, evitando que los niños salgan del plantel.
- Se observó que se suspendieron las clases por dar capacitación a los profesores en un día laborable. El director comentó que existía el permiso del supervisor para la suspensión de labores y la capacitación.
- El director mostró buena disposición en cuanto a tiempo y recursos para el investigador educativo.
- En el festival escolar con motivo del 16 de septiembre, se observó buena participación de los padres y maestros en la realización del evento.

Tabla 10

Datos Generales de Escuela Antonio Villarreal (Caso 2)

Preguntas:		
1	Nombre de la escuela	Escuela primaria vespertina Antonio Villarreal
2	Turno	Vespertino
3	Incorporación	Federal
4	Ubicación geográfica	Prolongación de Oriente 6, Orizaba, Veracruz.
5	Clave de la escuela	3373A (zona 23)
6	Antigüedad de la escuela	40 años
7	Director actual	Prof. Jorge García Espejel
8	Número de alumnos	368 alumnos
9	Número de grupos	18 grupos, 3 de cada grado
10	Número de maestros	18 maestros

11	Antigüedad del director en esta escuela	5 años
12	Experiencia del director	34 años
13	Rotación de profesores	poca; por causas de jubilaciones
14	Actividades extraescolares	inglés, danza, dibujo
15	Situación de la sociedad	población estudiantil volátil por desempleo de padres
16	Participación de los padres	regular
17	Nivel académico (escala 1-10)	bueno (7)
18	Nivel socioeconómico	Medio

Tabla 11

Datos de Encuesta a 12 Alumnos de Escuela Antonio Villarreal (caso 2)

Preguntas:	1	2	3
1 Personalidad del director			
a. Descripción	Exigente, comprometido	Exigente, alegre, bueno	Exigente, regañón, bueno
b. Características Positivas	Exigente, comprometido	Exigente, alegre, bueno	Exigente, bueno
c. Características Negativas	Ninguna	Ninguna	Regañón
2 Tiempo del director			
a. Actividades que desempeña	Atención al alumno	Atención al alumno y a la escuela	Pone buen ejemplo
b. ¿Lo hace bien?	Sí	Sí	Sí
c. ¿Es correcto lo que hace?	Sí	Sí	Sí
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	No contestó	No contestó	No contestó
3 Interacción con los alumnos			
a. ¿Interactúa con los alumnos?	Sí	Sí	Sí
b. ¿Es adecuada esta interacción?	Sí	Sí	Sí
c. ¿En que consiste esta interacción?	Motiva al alumno	Corrige aspectos negativos en los alumnos	Inculca respeto, da consejos, apoya la integración familiar
4 Contacto con los alumnos			
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	Sí	Sí	Sí
b. ¿En que aspecto?	No contestó	No contestó	No contestó
5 Relación director-padre de familia			
a. ¿Hay contacto?	Sí	Sí	Sí
b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	Bueno	No contestó	Bueno
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	No contestó	No contestó	No contestó
6 Director Ideal			
a. Características	Mayor preparación	Responsable	No contestó
b. Razón de estas características	No contestó	No contestó	No contestó
7 Director administrativo vs director líder			
a. Diferencias	Director líder es visionario	Ninguna	Ninguna

Preguntas:	4	5	6
1 Personalidad del director			
a. Descripción	Alegre, disciplinado	Bueno, amable	Disciplinado, responsable
b. Características Positivas	Alegre, disciplinado	Bueno, amable	Disciplinado, responsable
c. Características Negativas	Ninguna	Ninguna	Ninguna
2 Tiempo del director			
a. Actividades que desempeña	Mantiene en buen estado las instalaciones	Interacción con maestros, organización de juntas académicas	Mantiene en buen estado las instalaciones e interactúa con maestros
b. ¿Lo hace bien?	Sí	Sí	Sí
c. ¿Es correcto lo que hace?	Sí	Sí	Sí
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	No contestó	No contestó	No contestó
3 Interacción con los alumnos			
a. ¿Interactúa con los alumnos?	Sí	Sí	Sí
b. ¿Es adecuada esta interacción?	Sí	Sí	Sí
c. ¿En que consiste esta interacción?	Fomenta la limpieza, buena comunicación, inspira confianza	Mejoras para la escuela	Inspira confianza, motiva
4 Contacto con los alumnos			
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	Sí	Sí	Sí
b. ¿En que aspecto?	En la comunicación hacia todos los alumnos	Participar en actividades recreativas	En la comunicación hacia todos los alumnos
5 Relación director-padre de familia			
a. ¿Hay contacto?	Sí	Sí	Sí
b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	Bueno	Regular	Bueno
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	No contestó	Sí	No contestó
6 Director Ideal			
a. Características	Que promueva el deporte	Respetuoso, amable	Disciplinado
b. Razón de estas características	Intereses de los alumnos	No contestó	Fomentar los buenos modales, promover valores
7 Director administrativo vs director líder			

a. Diferencias	Director líder anima a estudiar	Director administrativo dedica mas tiempo a tener en orden los documentos	Director líder esta al pendiente de las necesidades del alumno y el administrativo se interesa en el papeleo de la escuela
Preguntas:	7	8	9
1 Personalidad del director			
a. Descripción	Trabajador	Responsable	Bueno, responsable
b. Características Positivas	Trabajador	Responsable	Bueno, responsable
c. Características Negativas	Ninguna	Ninguna	Ninguna
2 Tiempo del director			
a. Actividades que desempeña	Mejorar la escuela	Mantiene comunicación con los alumnos	Mejorar la escuela
b. ¿Lo hace bien?	Sí	Sí	Sí
c. ¿Es correcto lo que hace?	Sí	Sí	Sí
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	Sí, estar al pendiente del desempeño de los alumnos	Sí, fomentar responsabilidad en alumnos	No
3 Interacción con los alumnos			
a. ¿Interactúa con los alumnos?	No	Sí	Sí
b. ¿Es adecuada esta interacción?	No	Sí	Sí
c. ¿En que consiste esta interacción?	Sustituye la interacción por actividades escolares	Fomenta los buenos modales	No contestó
4 Contacto con los alumnos			
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	No	Sí	Sí
b. ¿En que aspecto?	Prefiere tener contacto con los maestros que con el director	Apoyar al alumno en el cumplimiento de deberes	Es necesario que los alumnos apoyen al director
5 Relación director-padre de familia			
a. ¿Hay contacto?	Sí	Sí	Sí
b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	Bueno	Regular	Bueno
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	Tal vez	Sí	Sí
6 Director Ideal			
a. Características	Interacción con padres, mejoras en la escuela	Fomenta los buenos modales	Apoyo a los alumnos

	b. Razón de estas características	No contestó	No contestó	Mejora el desarrollo del alumno
7	Director administrativo vs director líder			-
	a. Diferencias	Ninguna	Un director líder esta al pendiente de los alumnos	Director líder anima a estudiar
<hr/>				
	Preguntas:	10	11	12
<hr/>				
1	Personalidad del director			
	a. Descripción	Bueno, comprensivo, amigable	Bueno, amigable, motivador	Comprometido, responsable
	b. Características Positivas	Bueno, comprensivo, amigable	Bueno, amigable, motivador	Comprometido, responsable
	c. Características Negativas	Ninguna	Ninguna	Ninguna
2	Tiempo del director			
	a. Actividades que desempeña	Administrativas	Administrativas	Administrativas, mantiene en buen estado las instalaciones e interactúa con maestros
	b. ¿Lo hace bien?	Sí	Sí	Sí
	c. ¿Es correcto lo que hace?	Sí	Sí	Sí
	d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	No contestó	No	No
3	Interacción con los alumnos			
	a. ¿Interactúa con los alumnos?	Algunas veces	Sí	Algunas veces
	b. ¿Es adecuada esta interacción?	No contestó	Sí	Sí
	c. ¿En que consiste esta interacción?	Hablar con los alumnos	Mejoras para la escuela	Hablar con los alumnos y motivarlos
4	Contacto con los alumnos			
	a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	Sí	Sí	Sí
	b. ¿En que aspecto?	No contestó	Participar en actividades recreativas	En la comunicación hacia todos los alumnos
5	Relación director-padre de familia			
	a. ¿Hay contacto?	Sí	Sí	Sí
	b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	Bueno	Regular	Regular

c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	No contestó	Sí	No contestó
6 Director Ideal			
a. Características	Comunicación con los alumnos	Más contacto con los alumnos	Simpático
b. Razón de estas características	No contestó	Mejora el desarrollo del alumno, brinda confianza y motiva	Ayudaría a los alumnos
7 Director administrativo vs director líder			
a. Diferencias	Director líder anima a estudiar	Director líder anima a estudiar	Director administrativo se dedica a la oficina, en cambio el director líder se enfoca a animar a los alumnos

Tabla 12

Datos de Encuesta a 10 Maestros de Escuela Antonio Villarreal (Caso 2)

Preguntas:	1
1 Actividades del Maestro	
a. ¿A que dedica su tiempo?	Labores docentes
b. ¿Cuáles son sus prioridades?	Los alumnos
c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	Sí
d. ¿Considera que utiliza su tiempo adecuadamente?	Sí
e. ¿Qué debería estar haciendo?	Trabajando
2 Liderazgo del Director	
a. ¿Considera a su director como un líder educativo?	No
b. ¿Por qué?	Porque realiza sólo lo que le corresponde
c. ¿Qué es un líder educativo para usted?	Persona que encabeza, da cursos y orienta a los maestros
3 Habilidades del Director (a)	
a. ¿Que características personales describen a su director?	Responsable
b. ¿Qué habilidades profesionales tiene su director?	Puntual
c. ¿Con cuales debería contar?	Tolerante
4 Retos del director (a)	
a. ¿Cuáles son los retos más grandes de su director (a)?	Hacer que los maestros cumplan con sus responsabilidades
b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	No
c. ¿Cómo?	No contestó
5 Estrategias de la dirección	
a. ¿Qué estrategias usa su director (a) en el trabajo?	Motivación
b. ¿Cómo asegura el director (a) que cumple con sus responsabilidades?	Mediante juntas de trabajo para revisar el plan de actividades
c. ¿Es efectivo (a)?	Sí
6 Interacción del director (a) con los docentes	
a. ¿Su director (a) involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Sí
b. ¿En que sentido?	Forma comisiones para distintas tareas a los maestros
c. ¿Funciona este método para el director (a)?	Sí
d. ¿Funciona este método para la escuela?	Sí
7 Resultados de la escuela	
a. ¿Considera que el director (a) contribuye con los resultados de la escuela?	Sí
b. ¿En que sentido?	Porque existe cordialidad y armonía en la escuela
c. ¿Podría contribuir más?	No contestó
d. ¿Cómo?	No contestó
8 Resultados de la dirección	
a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo al director	Su equidad y su carácter
b. ¿Cree que se siente satisfecho su director con su trabajo?	Sí
9 Apoyo del directo a los docentes	
a. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros su director?	Proporciona los recursos didácticos necesarios

	b. ¿Puede mejorar este apoyo?	Sí
	¿Cómo?	Cuidando los recursos existentes y proporcionando nuevos
10	Relación del director (a) con su medio	
	a. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los alumnos?	Justo cordial y respetuoso
	b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los maestros?	Justo cordial y respetuoso
	c. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los padres de familia?	Justo cordial y respetuoso
	d. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con otros miembros de la comunidad?	Justo cordial y respetuoso
	e. ¿Con quienes trabaja mejor?	No contestó
	f. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	No contestó
	Preguntas:	2
1	Actividades del Maestro	
	a. ¿A que dedica su tiempo?	Enseñanza
	b. ¿Cuáles son sus prioridades?	Español y matemáticas
	c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	No contestó
	d. ¿Considera que utiliza su tiempo adecuadamente?	No contestó
	e. ¿Qué debería estar haciendo?	No contestó
2	Liderazgo del Director	
	a. ¿Considera a su director como un líder educativo?	Sí
	b. ¿Por qué?	Porque dirige y guía sobre como hacer el trabajo
	c. ¿Qué es un líder educativo para usted?	Una persona que guía y dirige
3	Habilidades del Director (a)	
	a. ¿Que características personales describen a su director?	Es comprensivo, apoya y orienta
	b. ¿Qué habilidades profesionales tiene su director?	Es comprensivo, apoya y orienta
	c. ¿Con cuales debería contar?	Así es correcto
4	Retos del director (a)	
	a. ¿Cuáles son los retos más grandes de su director (a)?	Solucionar la carencia de mobiliario
	b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	No contestó
	c. ¿Cómo?	No contestó
5	Estrategias de la dirección	
	a. ¿Qué estrategias usa su director (a) en el trabajo?	Su asistencia ya que pone el ejemplo
	b. ¿Cómo asegura el director (a) que cumple con sus responsabilidades?	No contestó
	c. ¿Es efectivo (a)?	No contestó
6	Interacción del director (a) con los docentes	
	a. ¿Su director (a) involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	Para la solución de problemas
	c. ¿Funciona este método para el director (a)?	No contestó
	d. ¿Funciona este método para la escuela?	No contestó
7	Resultados de la escuela	
	a. ¿Considera que el director (a) contribuye con los resultados de la escuela?	Sí

	b. ¿En que sentido?	Dedicando tiempo a la enseñanza de contenidos de las materias que se imparten
	c. ¿Podría contribuir más?	No contestó
	d. ¿Cómo?	No contestó
8	Resultados de la dirección	
	a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo al director	El apoyando de los docentes en lo que respecta a llevar a cabo la enseñanza y el cumplimiento en general del trabajo
	b. ¿Cree que se siente satisfecho su director con su trabajo?	Sí
9	Apoyo del directo a los docentes	
	a. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros su director?	Dando libertad de métodos de enseñanza de cada maestros
	b. ¿Puede mejorar este apoyo?	No contestó
	¿Cómo?	No contestó
10	Relación del director (a) con su medio	
	a. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los alumnos?	De disciplina
	b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los maestros?	Como amigo
	c. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los padres de familia?	No contestó
	d. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con otros miembros de la comunidad?	No contestó
	e. ¿Con quienes trabaja mejor?	No contestó
	f. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	No contestó
	Preguntas:	3
1	Actividades del Maestro	
	a. ¿A que dedica su tiempo?	A la lectura
	b. ¿Cuáles son sus prioridades?	El plan anual de diagnóstico
	c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	No contestó
	d. ¿Considera que utiliza su tiempo adecuadamente?	No contestó
	e. ¿Qué debería estar haciendo?	No contestó
2	Liderazgo del Director	
	a. ¿Considera a su director como un líder educativo?	Sí
	b. ¿Por qué?	Promueve el bienestar educativo de los alumnos y se preocupa por el avance de los mismos.
	c. ¿Qué es un líder educativo para usted?	No contestó
3	Habilidades del Director (a)	
	a. ¿Que características personales describen a su director?	Activo, trabajador, emprendedor, organizado, comunicativo
	b. ¿Qué habilidades profesionales tiene su director?	Amable, cordial, respetuoso de las opiniones de los demás
	c. ¿Con cuales debería contar?	No contestó
4	Retos del director (a)	
	a. ¿Cuáles son los retos más grandes de su director (a)?	No lo sabe
	b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	No lo sabe
	c. ¿Cómo?	No lo sabe
5	Estrategias de la dirección	

	a. ¿Qué estrategias usa su director (a) en el trabajo?	Asigna el trabajo según las habilidades, confianza y efectividad del personal
	b. ¿Cómo asegura el director (a) que cumple con sus responsabilidades?	Pidiendo fechas de cumplimiento de las labores
	c. ¿Es efectivo (a)?	No contestó
6	Interacción del director (a) con los docentes	
	a. ¿Su director (a) involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	Delega responsabilidades
	c. ¿Funciona este método para el director (a)?	No contestó
	d. ¿Funciona este método para la escuela?	No contestó
7	Resultados de la escuela	
	a. ¿Considera que el director (a) contribuye con los resultados de la escuela?	Casi siempre
	b. ¿En que sentido?	No contestó
	c. ¿Podría contribuir más?	Sí
	d. ¿Cómo?	Comunicando las necesidades y los planes para resolverlas
8	Resultados de la dirección	
	a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo al director	Su cooperativismo
	b. ¿Cree que se siente satisfecho su director con su trabajo?	Lo desconoce
9	Apoyo del directo a los docentes	
	a. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros su director?	Dando sugerencias, platicando con padres de familia
	b. ¿Puede mejorar este apoyo?	Sí
	¿Cómo?	Si el personal de apoyo funcionaría de manera adecuada (USAER y Psicóloga)
10	Relación del director (a) con su medio	
	a. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los alumnos?	Formativo y condescendiente
	b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los maestros?	Efectivo y productivo
	c. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los padres de familia?	Formativo y condescendiente
	d. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con otros miembros de la comunidad?	Lo desconoce
	e. ¿Con quienes trabaja mejor?	Lo desconoce
	f. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	Lo desconoce
	Preguntas:	4
1	Actividades del Maestro	
	a. ¿A que dedica su tiempo?	A la lectura
	b. ¿Cuáles son sus prioridades?	No contestó
	c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	No contestó
	d. ¿Considera que utiliza su tiempo adecuadamente?	No contestó
	e. ¿Qué debería estar haciendo?	No contestó
2	Liderazgo del Director	
	a. ¿Considera a su director como un líder educativo?	Sí
	b. ¿Por qué?	Orienta y da facilidades de tiempo en el aspecto formativo profesional

	c. ¿Qué es un líder educativo para usted?	No contestó
3	Habilidades del Director (a)	
	a. ¿Qué características personales describen a su director?	Cumplido, accesible, cordial y dinámico
	b. ¿Qué habilidades profesionales tiene su director?	Cumplido, accesible, cordial y dinámico
	c. ¿Con cuales debería contar?	No contestó
4	Retos del director (a)	
	a. ¿Cuáles son los retos más grandes de su director (a)?	Mejorar la calidad educativa de la escuela
	b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	No, por que de ello depende que continúe el turno vespertino
	c. ¿Cómo?	No contestó
5	Estrategias de la dirección	
	a. ¿Qué estrategias usa su director (a) en el trabajo?	Convencer a padres de familia de la labor educativa que se realiza en la escuela
	b. ¿Cómo asegura el director (a) que cumple con sus responsabilidades?	Mediante pláticas, encuestas a padres de familia y la comparación de resultados
	c. ¿Es efectivo (a)?	Sí
6	Interacción del director (a) con los docentes	
	a. ¿Su director (a) involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	Comisionando a los maestros en distintas actividades
	c. ¿Funciona este método para el director (a)?	Sí
	d. ¿Funciona este método para la escuela?	Sí
7	Resultados de la escuela	
	a. ¿Considera que el director (a) contribuye con los resultados de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	Impartiendo cursillos a maestros y proporcionando materiales bibliográficos
	c. ¿Podría contribuir más?	No contestó
	d. ¿Cómo?	No contestó
8	Resultados de la dirección	
	a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo al director	La disposición del cuerpo docente
	b. ¿Cree que se siente satisfecho su director con su trabajo?	Sí
9	Apoyo del directo a los docentes	
	a. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros su director?	Facilitando los materiales de apoyo necesarios
	b. ¿Puede mejorar este apoyo?	No contestó
	¿Cómo?	No contestó
10	Relación del director (a) con su medio	
	a. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los alumnos?	Se interesa por los alumnos
	b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los maestros?	Se interesa por los maestros
	c. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los padres de familia?	Se interesa por los padres de familia
	d. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con otros miembros de la comunidad?	No contestó
	e. ¿Con quienes trabaja mejor?	No contestó
	f. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	Sí
		5

Preguntas:	
1	Actividades del Maestro
a.	¿A que dedica su tiempo? A la documentación oficial
b.	¿Cuáles son sus prioridades? A la documentación oficial
c.	¿Esta de acuerdo con esas prioridades? No
d.	¿Considera que utiliza su tiempo adecuadamente? De acuerdo a sus necesidades
e.	¿Qué debería estar haciendo? Atendiendo las necesidades de la escuela y planeando
2	Liderazgo del Director
a.	¿Considera a su director como un líder educativo? Sí
b.	¿Por qué? Porque trabaja en equipo
c.	¿Qué es un líder educativo para usted? No contestó
3	Habilidades del Director (a)
a.	¿Qué características personales describen a su director? Compresivo y preparado
b.	¿Qué habilidades profesionales tiene su director? Buen amigo
c.	¿Con cuales debería contar? No contestó
4	Retos del director (a)
a.	¿Cuáles son los retos más grandes de su director (a)? Trabajar con personal que no quiere integrarse al equipo, que es flojo y faltista, contar con un inspector con resistencia al cambio
b.	¿Cree que se pueden evitar estos retos? No contestó
c.	¿Cómo? No contestó
5	Estrategias de la dirección
a.	¿Qué estrategias usa su director (a) en el trabajo? Enojarse y asignar el trabajo a quien el sabe que lo puede ayudar
b.	¿Cómo asegura el director (a) que cumple con sus responsabilidades? De acuerdo a la capacidad de respuesta de los docentes
c.	¿Es efectivo (a)? Sí
6	Interacción del director (a) con los docentes
a.	¿Su director (a) involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela? Sí
b.	¿En que sentido? Trabajando en equipo
c.	¿Funciona este método para el director (a)? Sí
d.	¿Funciona este método para la escuela? Sí
7	Resultados de la escuela
a.	¿Considera que el director (a) contribuye con los resultados de la escuela? Sí
b.	¿En que sentido? En que demuestra interés
c.	¿Podría contribuir más? No contestó
d.	¿Cómo? No contestó
8	Resultados de la dirección
a.	¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo al director? Repartir comisiones
b.	¿Cree que se siente satisfecho su director con su trabajo? Sí
9	Apoyo del directo a los docentes
a.	¿Cómo facilita el trabajo de los maestros su director? Da libertad
b.	¿Puede mejorar este apoyo? Sí

¿Cómo?	Mejorando la limpieza del edificio
10 Relación del director (a) con su medio	
a. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los alumnos?	De director
b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los maestros?	Amable y de compañerismo
c. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los padres de familia?	No contestó
d. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con otros miembros de la comunidad?	No contestó
e. ¿Con quienes trabaja mejor?	No contestó
f. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	Sí porque mantiene bien las relaciones personales
Preguntas:	6
1 Actividades del Maestro	
a. ¿A que dedica su tiempo?	Principalmente al trabajo
b. ¿Cuáles son sus prioridades?	Mi familia, religión y trabajo
c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	No contestó
d. ¿Considera que utiliza su tiempo adecuadamente?	No contestó
e. ¿Qué debería estar haciendo?	No contestó
2 Liderazgo del Director	
a. ¿Considera a su director como un líder educativo?	Sí
b. ¿Por qué?	Porque organiza y se involucra con los responsables de la educación
c. ¿Qué es un líder educativo para usted?	Alguien que organiza y se involucra con los responsables de la educación
3 Habilidades del Director (a)	
a. ¿Que características personales describen a su director?	Comprensivo, sabe escuchar
b. ¿Qué habilidades profesionales tiene su director?	Apoya, impulsa y reconoce el trabajo
c. ¿Con cuales debería contar?	No contestó
4 Retos del director (a)	
a. ¿Cuáles son los retos más grandes de su director (a)?	Obtener resultados favorables en los alumnos en el aspecto académico, afectivo y motriz
b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	No contestó
c. ¿Cómo?	No contestó
5 Estrategias de la dirección	
a. ¿Qué estrategias usa su director (a) en el trabajo?	El apoyo a los maestros en su trabajo y una buena organización
b. ¿Cómo asegura el director (a) que cumple con sus responsabilidades?	No contestó
c. ¿Es efectivo (a)?	No contestó
6 Interacción del director (a) con los docentes	
a. ¿Su director (a) involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Sí
b. ¿En que sentido?	Busca y procura la participación de todos los docentes
c. ¿Funciona este método para el director (a)?	No contestó
d. ¿Funciona este método para la escuela?	No contestó
7 Resultados de la escuela	

	a. ¿Considera que el director (a) contribuye con los resultados de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	Involucrándose en todas las actividades que se realizan en la escuela
	c. ¿Podría contribuir más?	No contestó
	d. ¿Cómo?	No contestó
8	Resultados de la dirección	
	a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo al director	El apoyo de los maestros
	b. ¿Cree que se siente satisfecho su director con su trabajo?	No contestó
9	Apoyo del director a los docentes	
	a. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros su director?	Brinda confianza y apoya en su desempeño laboral
	b. ¿Puede mejorar este apoyo?	No contestó
	¿Cómo?	No contestó
10	Relación del director (a) con su medio	
	a. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los alumnos?	Se interesa en ellos en todo sentido
	b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los maestros?	Los apoya
	c. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los padres de familia?	Los escucha
	d. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con otros miembros de la comunidad?	No contestó
	e. ¿Con quienes trabaja mejor?	No contestó
	f. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	No contestó
	Preguntas:	7
1	Actividades del Maestro	
	a. ¿A que dedica su tiempo?	Al trabajo
	b. ¿Cuáles son sus prioridades?	El trabajo
	c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	No contestó
	d. ¿Considera que utiliza su tiempo adecuadamente?	No contestó
	e. ¿Qué debería estar haciendo?	No contestó
2	Liderazgo del Director	
	a. ¿Considera a su director como un líder educativo?	Sí
	b. ¿Por qué?	Porque es el guía del grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar
	c. ¿Qué es un líder educativo para usted?	No contestó
3	Habilidades del Director (a)	
	a. ¿Que características personales describen a su director?	No contestó
	b. ¿Qué habilidades profesionales tiene su director?	No contestó
	c. ¿Con cuales debería contar?	Mostrar respeto al personal y al alumnado siendo amable, cordial, franco y seguro de sí mismo
4	Retos del director (a)	
	a. ¿Cuáles son los retos más grandes de su director (a)?	No contestó
	b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	No contestó

	c. ¿Cómo?	No contestó
5	Estrategias de la dirección	
	a. ¿Qué estrategias usa su director (a) en el trabajo?	No contestó
	b. ¿Cómo asegura el director (a) que cumple con sus responsabilidades?	No contestó
	c. ¿Es efectivo (a)?	No contestó
6	Interacción del director (a) con los docentes	
	a. ¿Su director (a) involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	No contestó
	c. ¿Funciona este método para el director (a)?	No contestó
	d. ¿Funciona este método para la escuela?	No contestó
7	Resultados de la escuela	
	a. ¿Considera que el director (a) contribuye con los resultados de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	Planeando actividades escolares
	c. ¿Podría contribuir más?	No contestó
	d. ¿Cómo?	No contestó
8	Resultados de la dirección	
	a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo al director	No lo sabe
	b. ¿Cree que se siente satisfecho su director con su trabajo?	No lo sabe
9	Apoyo del director a los docentes	
	a. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros su director?	No
	b. ¿Puede mejorar este apoyo?	Sí
	¿Cómo?	Simplificando los documentos administrativos
10	Relación del director (a) con su medio	
	a. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los alumnos?	Solicitando documentos
	b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los maestros?	En las juntas de consejo técnico
	c. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los padres de familia?	No contestó
	d. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con otros miembros de la comunidad?	No contestó
	e. ¿Con quienes trabaja mejor?	No contestó
	f. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	No contestó
	Preguntas:	8
1	Actividades del Maestro	
	a. ¿A que dedica su tiempo?	Al trabajo
	b. ¿Cuáles son sus prioridades?	A lo más urgente
	c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	Sí
	d. ¿Considera que utiliza su tiempo adecuadamente?	No
	e. ¿Qué debería estar haciendo?	Dedicar más tiempo a mi persona
2	Liderazgo del Director	
	a. ¿Considera a su director como un líder educativo?	Sí
	b. ¿Por qué?	No contestó

	c. ¿Qué es un líder educativo para usted?	Quien dirige una institución
3	Habilidades del Director (a)	
	a. ¿Que características personales describen a su director?	Es humanitario y amigo
	b. ¿Qué habilidades profesionales tiene su director?	No contestó
	c. ¿Con cuales debería contar?	No contestó
4	Retos del director (a)	
	a. ¿Cuáles son los retos más grandes de su director (a)?	Dirigir la escuela de manera profesional y acertada
	b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	No contestó
	c. ¿Cómo?	No contestó
5	Estrategias de la dirección	
	a. ¿Qué estrategias usa su director (a) en el trabajo?	Labor de convencimiento, unidad de trabajo
	b. ¿Cómo asegura el director (a) que cumple con sus responsabilidades?	Cumpliendo diariamente
	c. ¿Es efectivo (a)?	Sí
6	Interacción del director (a) con los docentes	
	a. ¿Su director (a) involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	En apoyo a la escuela
	c. ¿Funciona este método para el director (a)?	Sí
	d. ¿Funciona este método para la escuela?	Sí
7	Resultados de la escuela	
	a. ¿Considera que el director (a) contribuye con los resultados de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	En todos los aspectos
	c. ¿Podría contribuir más?	No contestó
	d. ¿Cómo?	No contestó
8	Resultados de la dirección	
	a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo al director	La labor de convencimiento a la comunidad
	b. ¿Cree que se siente satisfecho su director con su trabajo?	Sí
9	Apoyo del directo a los docentes	
	a. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros su director?	Brinda libertad en el trabajo
	b. ¿Puede mejorar este apoyo?	No contestó
	¿Cómo?	No contestó
10	Relación del director (a) con su medio	
	a. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los alumnos?	Afectivo
	b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los maestros?	Afectivo
	c. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los padres de familia?	Afectivo
	d. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con otros miembros de la comunidad?	No contestó
	e. ¿Con quienes trabaja mejor?	No contestó
	f. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	No contestó

Preguntas:

9

1	Actividades del Maestro	
	a. ¿A que dedica su tiempo?	A la familia
	b. ¿Cuáles son sus prioridades?	No contestó
	c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	No contestó
	d. ¿Considera que utiliza su tiempo adecuadamente?	No contestó
	e. ¿Qué debería estar haciendo?	No contestó
2	Liderazgo del Director	
	a. ¿Considera a su director como un líder educativo?	Sí
	b. ¿Por qué?	Porque esta pendiente de la educación
	c. ¿Qué es un líder educativo para usted?	Alguien que impulsa
3	Habilidades del Director (a)	
	a. ¿Que características personales describen a su director?	Trabajador, dedicado
	b. ¿Qué habilidades profesionales tiene su director?	Emprendedor
	c. ¿Con cuales debería contar?	No contestó
4	Retos del director (a)	
	a. ¿Cuáles son los retos más grandes de su director (a)?	Mejorar la calidad de la educación
	b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	No es correcto evitarlos
	c. ¿Cómo?	Venciéndolos
5	Estrategias de la dirección	
	a. ¿Qué estrategias usa su director (a) en el trabajo?	Los TGA, revisión de planeaciones y opiniones
	b. ¿Cómo asegura el director (a) que cumple con sus responsabilidades?	No contestó
	c. ¿Es efectivo (a)?	No contestó
6	Interacción del director (a) con los docentes	
	a. ¿Su director (a) involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	En invitar a ponerse la camiseta
	c. ¿Funciona este método para el director (a)?	Sí
	d. ¿Funciona este método para la escuela?	Sí
7	Resultados de la escuela	
	a. ¿Considera que el director (a) contribuye con los resultados de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	Porque tiene el poder de tomar desiciones
	c. ¿Podría contribuir más?	No contestó
	d. ¿Cómo?	No contestó
8	Resultados de la dirección	
	a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo al director	El que los maestros cumplan con sus actividades
	b. ¿Cree que se siente satisfecho su director con su trabajo?	No contestó
9	Apoyo del directo a los docentes	
	a. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros su director?	Dando libertas y confiando en el profesionalismo de los docentes
	b. ¿Puede mejorar este apoyo?	No contestó
	¿Cómo?	No contestó
10	Relación del director (a) con su medio	

a. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los alumnos?	Personal y constante
b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los maestros?	Personal y constante
c. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los padres de familia?	Personal y constante
d. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con otros miembros de la comunidad?	No contestó
e. ¿Con quienes trabaja mejor?	No contestó
f. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	No contestó
Preguntas:	10
1 Actividades del Maestro	
a. ¿A que dedica su tiempo?	Al baile de salón, a preparar la clase y a estar con mi familia
b. ¿Cuáles son sus prioridades?	No contestó
c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	No contestó
d. ¿Considera que utiliza su tiempo adecuadamente?	No contestó
e. ¿Qué debería estar haciendo?	No contestó
2 Liderazgo del Director	
a. ¿Considera a su director como un líder educativo?	Sí
b. ¿Por qué?	Por que es nuestro jefe inmediato
c. ¿Qué es un líder educativo para usted?	No contestó
3 Habilidades del Director (a)	
a. ¿Que características personales describen a su director?	Su personalidad
b. ¿Qué habilidades profesionales tiene su director?	Su preparación
c. ¿Con cuales debería contar?	No contestó
4 Retos del director (a)	
a. ¿Cuáles son los retos más grandes de su director (a)?	El dirigirse con su personal
b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	Sí
c. ¿Cómo?	Reportándolos
5 Estrategias de la dirección	
a. ¿Qué estrategias usa su director (a) en el trabajo?	La organización y la responsabilidad
b. ¿Cómo asegura el director (a) que cumple con sus responsabilidades?	No contestó
c. ¿Es efectivo (a)?	No contestó
6 Interacción del director (a) con los docentes	
a. ¿Su director (a) involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Sí
b. ¿En que sentido?	Organizando eventos culturales y sociales así como talleres
c. ¿Funciona este método para el director (a)?	No contestó
d. ¿Funciona este método para la escuela?	No contestó
7 Resultados de la escuela	
a. ¿Considera que el director (a) contribuye con los resultados de la escuela?	Sí
b. ¿En que sentido?	No contestó

	c. ¿Podría contribuir más?	No contestó
	d. ¿Cómo?	No contestó
8	Resultados de la dirección	
	a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo al director	La experiencia
	b. ¿Cree que se siente satisfecho su director con su trabajo?	No contestó
9	Apoyo del director a los docentes	
	a. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros su director?	Dando indicaciones oportunamente
	b. ¿Puede mejorar este apoyo?	No contestó
	¿Cómo?	No contestó
10	Relación del director (a) con su medio	
	a. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los alumnos?	Siempre esta al pendiente de lo que sucede a su alrededor
	b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los maestros?	Siempre esta al pendiente de lo que sucede a su alrededor
	c. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los padres de familia?	Siempre esta al pendiente de lo que sucede a su alrededor
	d. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con otros miembros de la comunidad?	Siempre esta al pendiente de lo que sucede a su alrededor
	e. ¿Con quienes trabaja mejor?	No contestó
	f. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	No contestó

Tabla 13

Datos de encuesta a Ocho Padres de Familia Escuela Antonio Villarreal (Caso 2)

Preguntas:	1	2
1 Imagen del director		
a. ¿Cómo describiría al director (a)?	No contestó	Amable, responsable y con fortaleza
b. ¿Cuáles son sus fortalezas?	No contestó	No contestó
c. ¿Cuáles son sus áreas de oportunidad?	No contestó	No contestó
2 Liderazgo del director		
a. ¿El director (a) es líder en la escuela?	Sí	No
b. ¿Cómo lo sabe?	Porque sabe sobrellevar a toda la escuela	No hace juntas
c. ¿Qué hace?	No contestó	Llega tarde
3 Actividades del director		
a. ¿Qué hace el director (a)?	No contestó	Esta en su oficina
b. ¿A que dedica su tiempo?	No contestó	No contestó
c. ¿Esta usted de acuerdo con el rol que juega el director (a)?	Sí, hace bien su papel	No
d. ¿Qué debe hacer el director (a)?	No contestó	Debe llegar temprano y hacer juntas y mantener la escuela limpia
4 Interacción del director con los padres de familia		
a. ¿Invita o anima a los padres de familia a participar en la escuela?	Sí	Sí
b. ¿En que sentido?	Brinda mucho apoyo	En que los padres cuiden a sus hijos y les dediquen más tiempo
c. ¿Es positiva y productiva esa participación?	Sí	Sí
d. ¿Qué rol juegan los padres de familia en esta escuela?	No contestó	No contestó
5 El director y los alumnos		
a. ¿Hay contacto entre el director y los alumnos?	Sí	Sí
b. ¿En qué consiste este tipo de contacto tiene el director (a) con sus hijos?	De amistad y compañerismo	En animarlos a que sean mejores y que le echen ganas al estudio
c. ¿Este contacto influye en el desempeño de los alumnos?	No contestó	Sí
6 El director y la comunidad		
a. ¿Hay contacto entre el director y la comunidad?	No contestó	No contestó
b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con la comunidad?	No contestó	No contestó
c. ¿Tiene presencia?	Sí	No
d. ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados o universidades locales, por ejemplo?	No contestó	Sí, involucran a universidades con maestros de apoyo
7 Impacto del director		
a. ¿Cómo ha impactado el director (a) en la escuela? (positiva o negativamente)	Positivamente	Positivamente
b. ¿En que consiste este impacto?	En que el apoyo que brinda a los maestros se refleja en los alumnos	En que la escuela ha estado en primeros lugares y hay buenos maestros
8 El director ideal		

a. ¿Qué características cree que debería tener un directo (a) ideal?	Participativo	Suplir a los maestros cuando no lleguen, realizar juntas informativas, mantener la limpieza de la escuela, fomentar la puntualidad entre los maestros, ser respetuoso y que le guste su trabajo
Preguntas:	3	4
1 Imagen del director		
a. ¿Cómo describiría al director (a)?	Es buena persona	Buena persona
b. ¿Cuáles son sus fortalezas?	No contestó	No contestó
c. ¿Cuáles son sus áreas de oportunidad?	No contestó	No contestó
2 Liderazgo del director		
a. ¿El director (a) es líder en la escuela?	Sí	No
b. ¿Cómo lo sabe?	Se preocupa por la escuela	No contestó
c. ¿Qué hace?	No contestó	No contestó
3 Actividades del director		
a. ¿Qué hace el director (a)?	Estar al pendiente de la escuela	Vigila a los niños
b. ¿A que dedica su tiempo?	No contestó	Ve por la escuela
c. ¿Esta usted de acuerdo con el rol que juega el director (a)?	No contestó	Sí
d. ¿Qué debe hacer el director (a)?	No contestó	No contestó
4 Interacción del director con los padres de familia		
a. ¿Invita o anima a los padres de familia a participar en la escuela?	Sí	Sí
b. ¿En que sentido?	No contestó	Hace convivencias entre padres e hijos
c. ¿Es positiva y productiva esa participación?	No contestó	No contestó
d. ¿Qué rol juegan los padres de familia en esta escuela?	No contestó	No contestó
5 El director y los alumnos		
a. ¿Hay contacto entre el director y los alumnos?	Sí	Sí
b. ¿En qué consiste este tipo de contacto tiene el director (a) con sus hijos?	En que se preocupa por los niños	No contestó
c. ¿Este contacto influye en el desempeño de los alumnos?	No contestó	No contestó
6 El director y la comunidad		
a. ¿Hay contacto entre el director y la comunidad?	No lo sabe	Sí
b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con la comunidad?	No lo sabe	No contestó
c. ¿Tiene presencia?	No contestó	No contestó
d. ¿Hay eventos que involucren a empresarios, egresados o universidades locales, por ejemplo?	No lo sabe	No contestó
7 Impacto del director		
a. ¿Cómo ha impactado el director (a) en la escuela? (positiva o negativamente)	Positivamente	Positivamente
b. ¿En que consiste este impacto?	En que es amable	En que es amable y atento

8 El director ideal		
a. ¿Qué características cree que debería tener un directo (a) ideal?	Comunicativo	Responsable, respetuoso, sencillo
Preguntas:	5	6
1 Imagen del director		
a. ¿Cómo describiría al director (a)?	Es buena gente	No contestó
b. ¿Cuáles son sus fortalezas?	No contestó	No contestó
c. ¿Cuáles son sus áreas de oportunidad?	No contestó	Llamar la atención a los maestros cuando lo requieren
2 Liderazgo del director		
a. ¿El director (a) es líder en la escuela?	Sí	No
b. ¿Cómo lo sabe?	Porque se preocupa por la escuela	No contestó
c. ¿Qué hace?	No contestó	No contestó
3 Actividades del director		
a. ¿Qué hace el director (a)?	Siempre esta al pendiente de la escuela	Vigila a los niños
b. ¿A que dedica su tiempo?	No contestó	No contestó
c. ¿Esta usted de acuerdo con el rol que juega el director (a)?	No contestó	No contestó
d. ¿Qué debe hacer el director (a)?	No contestó	No contestó
4 Interacción del director con los padres de familia		
a. ¿Invita o anima a los padres de familia a participar en la escuela?	No contestó	Sí
b. ¿En que sentido?	No contestó	A convivir con los niños
c. ¿Es positiva y productiva esa participación?	No contestó	No contestó
d. ¿Qué rol juegan los padres de familia en esta escuela?	No contestó	No contestó
5 El director y los alumnos		
a. ¿Hay contacto entre el director y los alumnos?	Sí	Sí
b. ¿En qué consiste este tipo de contacto tiene el director (a) con sus hijos?	En que se preocupa por ellos	En llamarles la atención para corregirlos
c. ¿Este contacto influye en el desempeño de los alumnos?	No contestó	No contestó
6 El director y la comunidad		
a. ¿Hay contacto entre el director y la comunidad?	No lo sabe	Sí
b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con la comunidad?	No lo sabe	No contestó
c. ¿Tiene presencia?	No lo sabe	No contestó
d. ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados o universidades locales, por ejemplo?	No lo sabe	No contestó
7 Impacto del director		
a. ¿Cómo ha impactado el director (a) en la escuela? (positiva o negativamente)	Positivamente	Positivamente
b. ¿En que consiste este impacto?	En que es amable	En que da el ejemplo de ser responsable
8 El director ideal		

a. ¿Qué características cree que debería tener un directo (a) ideal?	Comunicativo	Respetuosos y amable
Preguntas:	7	8
1 Imagen del director		
a. ¿Cómo describiría al director (a)?	Es una persona accesible	Comunicativo y accesible
b. ¿Cuáles son sus fortalezas?	No contestó	No contestó
c. ¿Cuáles son sus áreas de oportunidad?	No contestó	No contestó
2 Liderazgo del director		
a. ¿El director (a) es líder en la escuela?	Sí	Sí
b. ¿Cómo lo sabe?	En que se preocupa por la escuela	En que se dirige a la escuela convenientemente
c. ¿Qué hace?	No contestó	No contestó
3 Actividades del director		
a. ¿Qué hace el director (a)?	Esta al pendiente de las necesidades de la escuela	Revisa la asistencia de los maestros
b. ¿A que dedica su tiempo?	No contestó	No contestó
c. ¿Esta usted de acuerdo con el rol que juega el director (a)?	No contestó	Sí
d. ¿Qué debe hacer el director (a)?	No contestó	No contestó
4 Interacción del director con los padres de familia		
a. ¿Invita o anima a los padres de familia a participar en la escuela?	Sí	Sí
b. ¿En que sentido?	En ponerle atención a los niños	En trabajar en mejoras para la escuela
c. ¿Es positiva y productiva esa participación?	No contestó	No contestó
d. ¿Qué rol juegan los padres de familia en esta escuela?	No contestó	No contestó
5 El director y los alumnos		
a. ¿Hay contacto entre el director y los alumnos?	No lo sabe	Sí
b. ¿En qué consiste este tipo de contacto tiene el director (a) con sus hijos?	No lo sabe	En llamar a los padres cuando un niño va mal en la escuela
c. ¿Este contacto influye en el desempeño de los alumnos?	No lo sabe	No contestó
6 El director y la comunidad		
a. ¿Hay contacto entre el director y la comunidad?	Sí	Sí
b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con la comunidad?	Un contacto agradable	Esta al pendiente de los sucesos de la comunidad
c. ¿Tiene presencia?	No contestó	No contestó
d. ¿Hay eventos que involucren a empresarios, egresados o universidades locales, por ejemplo?	No contestó	No contestó
7 Impacto del director		
a. ¿Cómo ha impactado el director (a) en la escuela? (positiva o negativamente)	Positivamente	Positivamente
b. ¿En que consiste este impacto?	En su buena conducta	En que es exigente y comprensivo
8 El director ideal		
a. ¿Qué características cree que debería tener un directo (a) ideal?	Comunicativo	Ser agradable en todo sentido

Presentación gráfica de los datos obtenidos. Caso 2

Figura 49
Opinión de Alumnos sobre Personalidad del Director

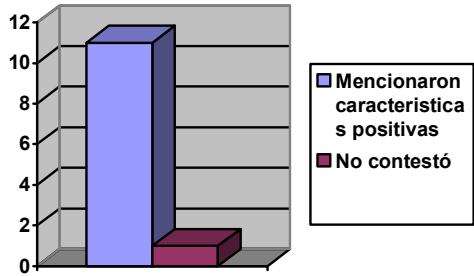


Figura 50
Opinión de Alumnos sobre uso de Tiempo del Director

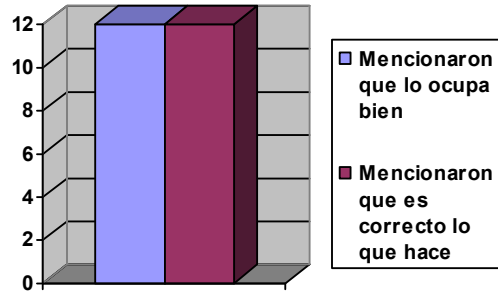


Figura 51
Opinión de Alumnos sobre la Interacción del Director para con ellos

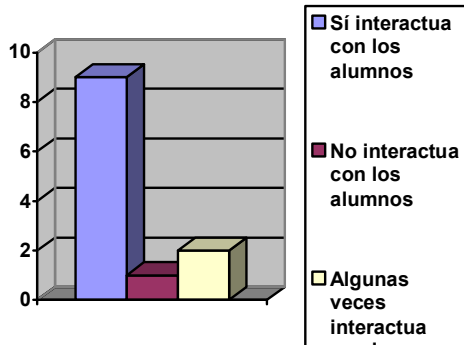


Figura 52
Opinión de Alumnos sobre la Calidad de la Interacción del Director

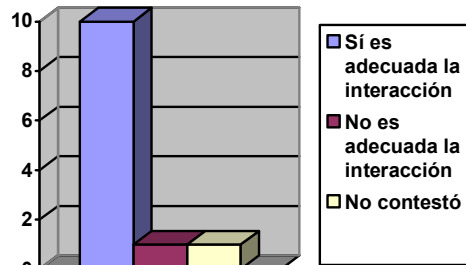


Figura 53
Opinión de Alumnos sobre el contacto del Director para con ellos

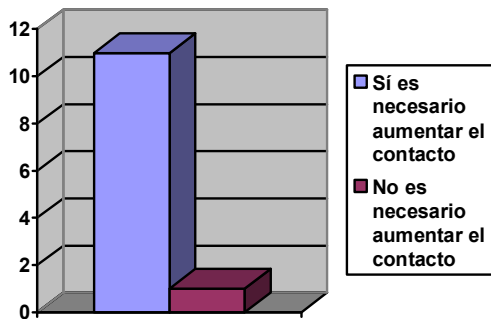


Figura 54
Opinión de los Alumnos sobre la relación del Director con los Padres de Familia

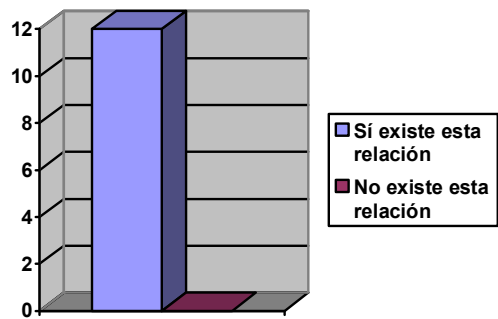


Figura 55
Opinión de los alumnos sobre la calidad de la relación del Director con los Padres de Familia

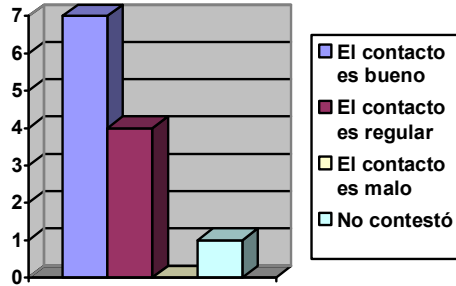


Figura 56
Opinión de los Alumnos sobre la necesidad de aumentar la relación del Director con los Padres de Familia

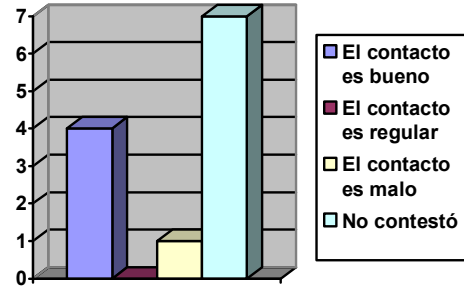


Figura 57
¿A que dedica el tiempo el Maestro?

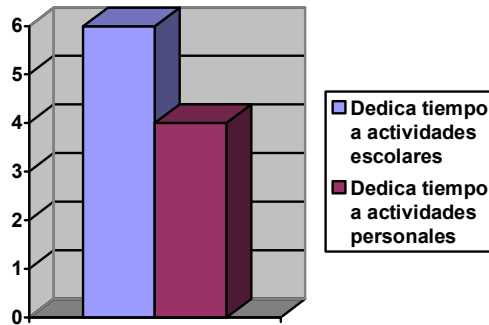


Figura 58
¿A qué da prioridad el Maestro?

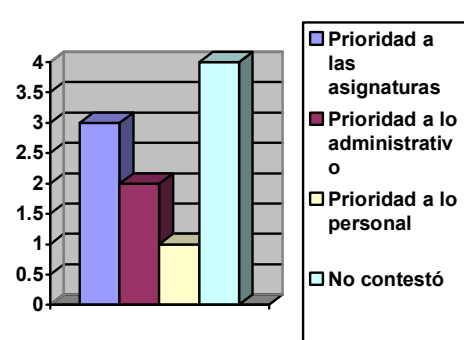


Figura 59
¿Esta de acuerdo el Maestro con sus prioridades?

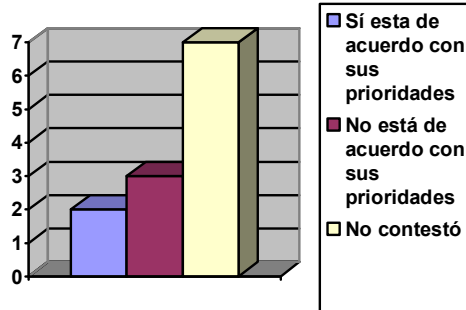


Figura 60
¿Considera el Maestro que ocupa su tiempo adecuadamente

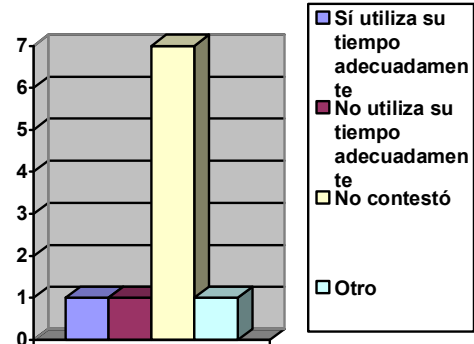


Figura 61
¿Qué deberá hacer el Maestro?

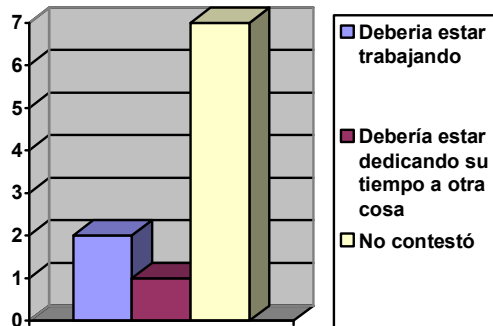


Figura 62
¿Considera el Maestro al Director como Líder?

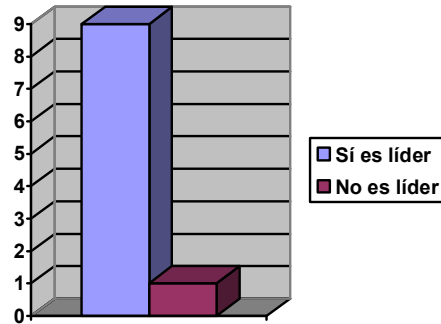


Figura 63
¿Considera el Maestro que el Director cuenta con habilidades?

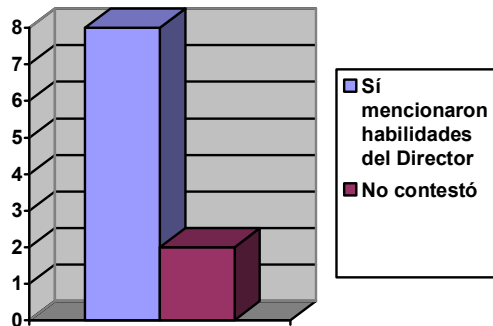


Figura 64
¿Considera el Maestro que el Director debería contar con más habilidades?

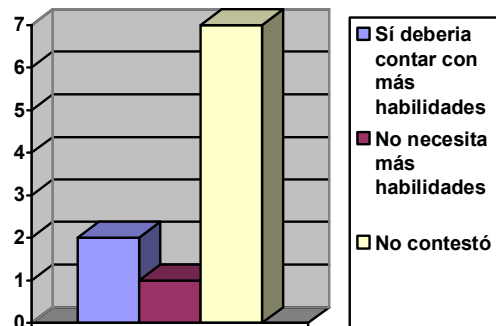


Figura 65
¿Qué retos considera el Maestro que tiene el Director?

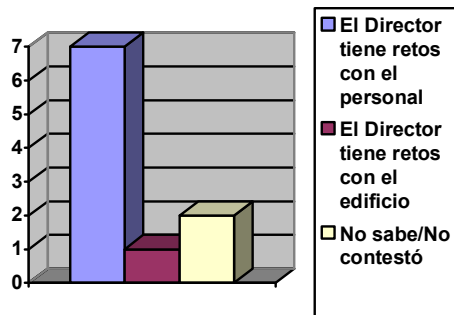


Figura 66
¿Cree el Maestro que el Director puede evitar estos retos?

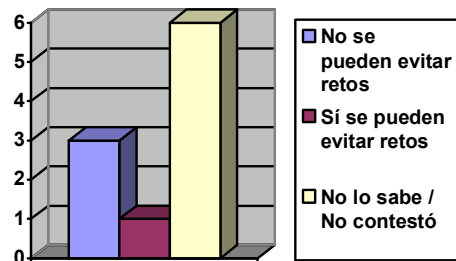


Figura 67
 ¿Considera el Maestro que existen estrategias por parte de la Dirección?

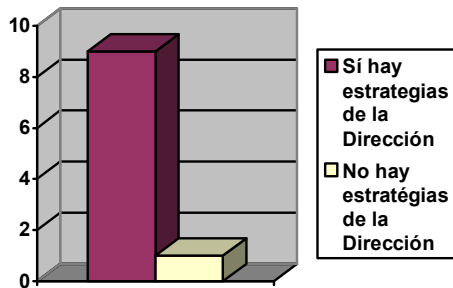


Figura 68
 ¿Considera el Maestro que el Director se asegura que los docentes cumplan con sus responsabilidades

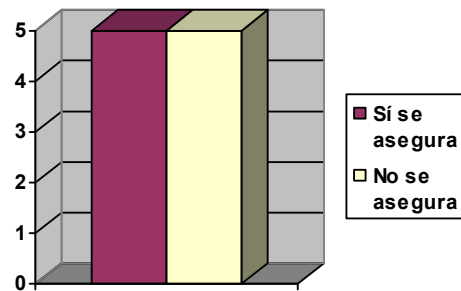


Figura 69
 ¿Considera el Maestro que el Director involucra a los Docentes en el Liderazgo?

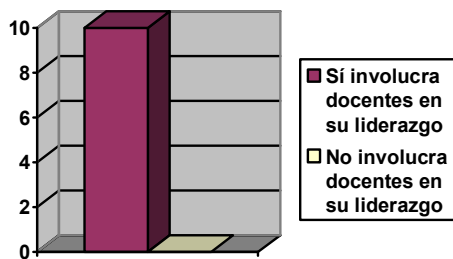


Figura 70
 ¿Considera el Maestro que los métodos aplicados funcionan para el Director?

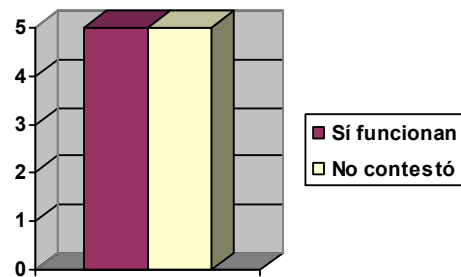


Figura 71
 ¿Considera el Maestro que los métodos aplicados funcionan para la Escuela?

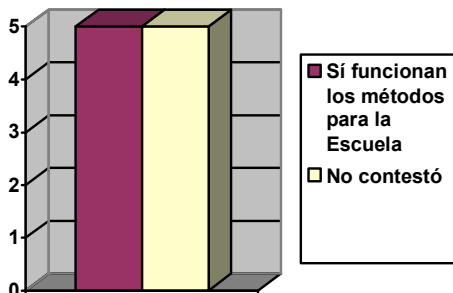


Figura 72
 ¿Considera el Maestro que el Director contribuye a los resultados de la Escuela?

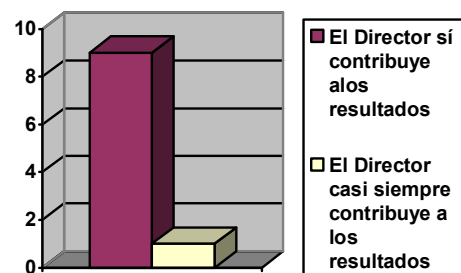


Figura 73
 ¿Considera el Maestro que el Director puede contribuir más?

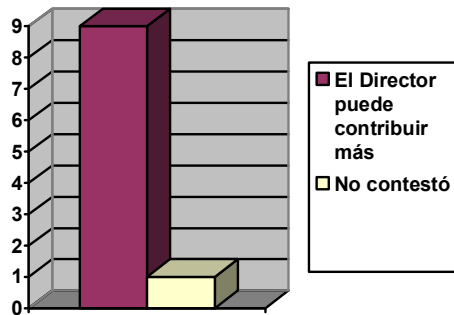


Figura 74
 ¿Considera el Maestro que el Director esta satisfecho?

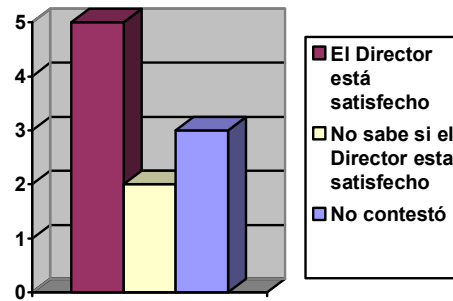


Figura 75
 ¿Considera el Maestro que el Director facilita el trabajo de los Docentes?

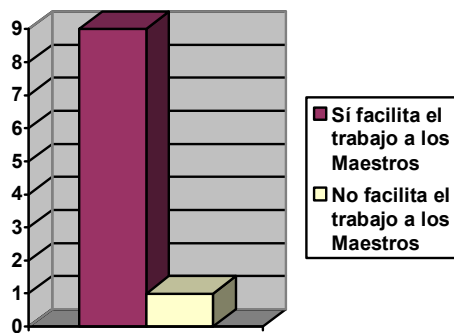


Figura 76
 ¿Considera el Maestro que el apoyo del Director hacia los Docentes puede mejorar?

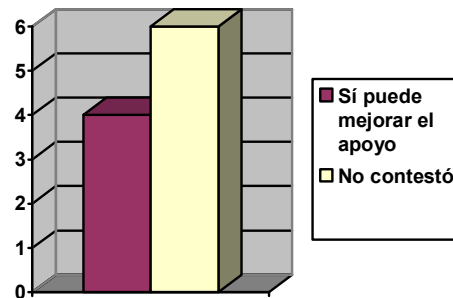


Figura 77
 ¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Alumnos?

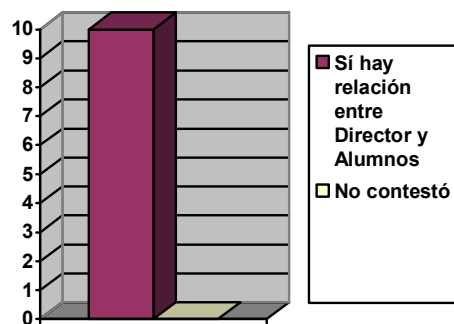


Figura 78
 ¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Maestros?

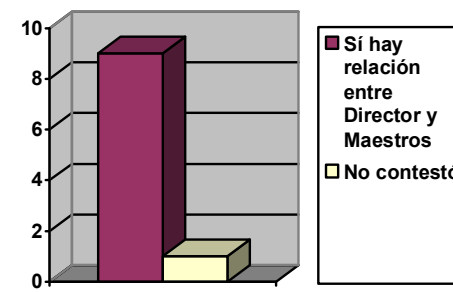
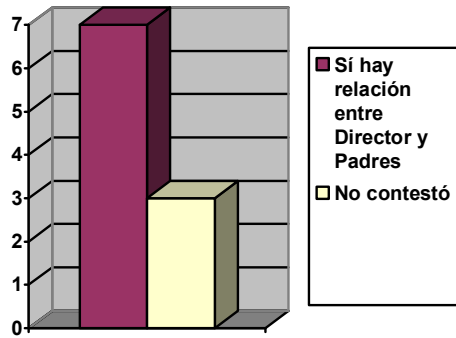


Figura 79

Figura 80

¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Padres de Familia?



¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y la Comunidad?

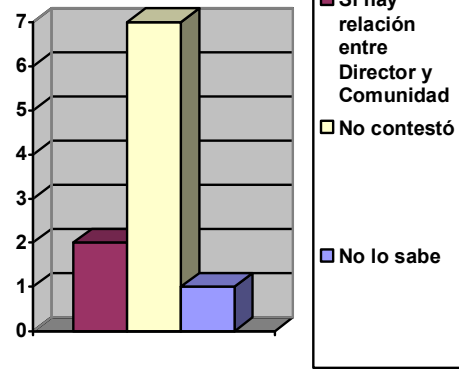


Figura 81

¿Considera el Maestro que los contactos del Director son efectivos?

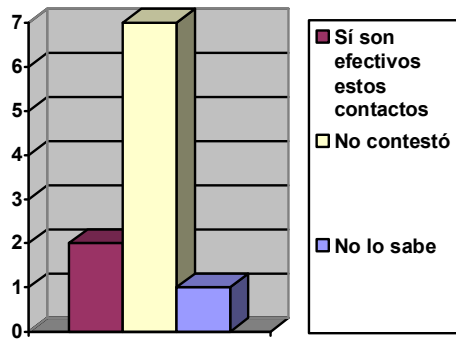


Figura 82
 ¿Consideran los Padres de Familia que la imagen del Director es buena?

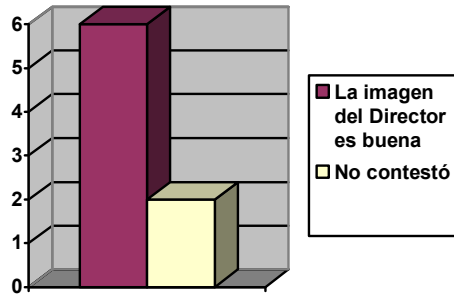


Figura 83
 ¿Consideran los Padres de Familia que el Director tiene áreas de oportunidad?

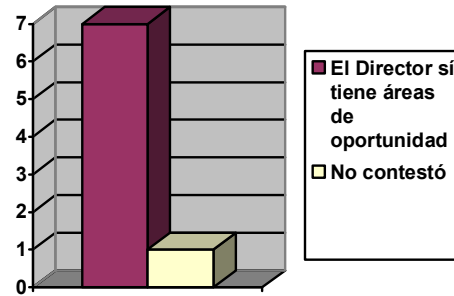


Figura 84
 ¿Consideran los Padres de Familia que el Director demuestra Liderazgo?

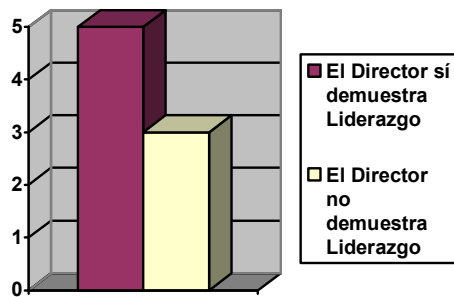


Figura 85
 ¿Saben los Padres lo que hace el Director?

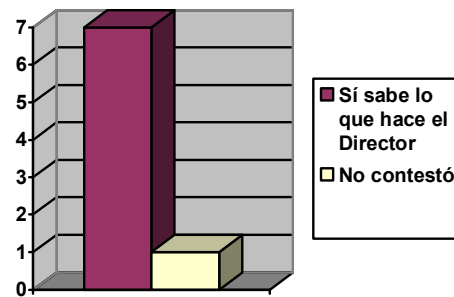


Figura 86
 ¿Están de acuerdo los Padres en las actividades del Director?

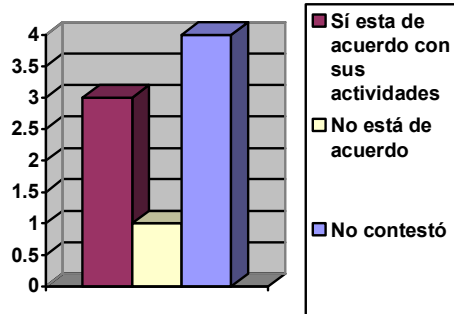


Figura 87
 ¿Consideran los Padres que el Director interactúa con ellos?

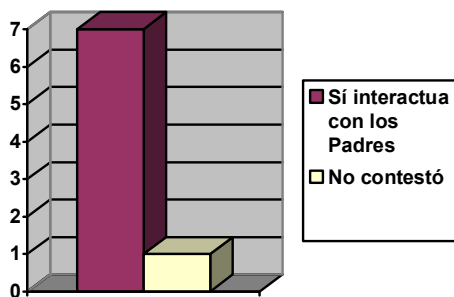


Figura 88
 ¿Consideran los Padres que la interacción del Director con ellos es Positiva?

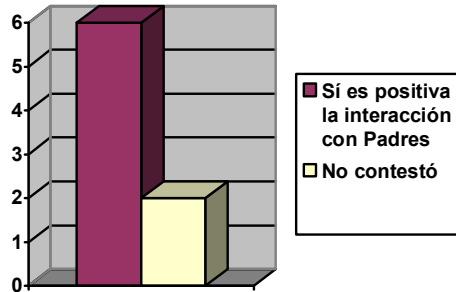


Figura 89
 ¿Consideran los Padres que existen contacto entre el Director y los Alumnos?

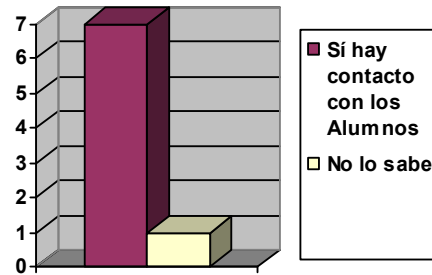


Figura 90
 ¿Consideran los Padres que el contacto del Director influye en los Alumnos?

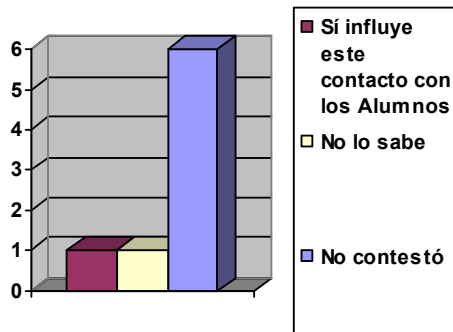


Figura 91
 ¿Consideran los Padres que existe contacto del Director con la Comunidad?

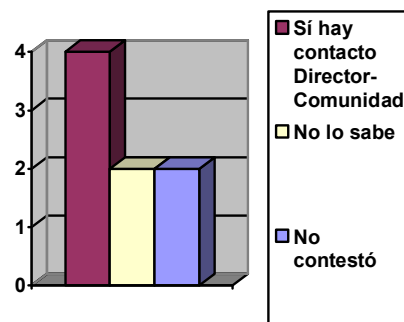


Figura 92
 ¿Consideran los Padres que el contacto del Director es positivo?

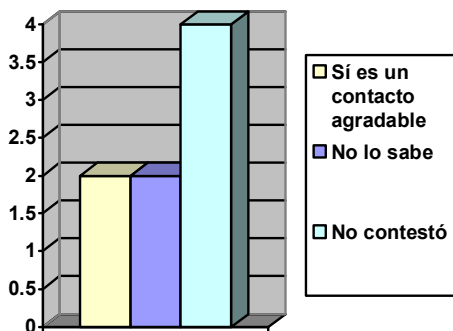


Figura 93
 ¿Consideran los Padres que el Director tiene presencia entre la comunidad?

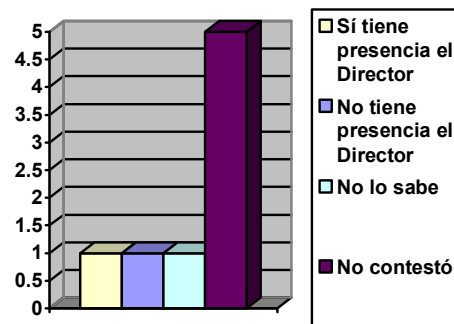


Figura 94
 ¿Consideran los Padres que el Director involucra a externos en eventos?

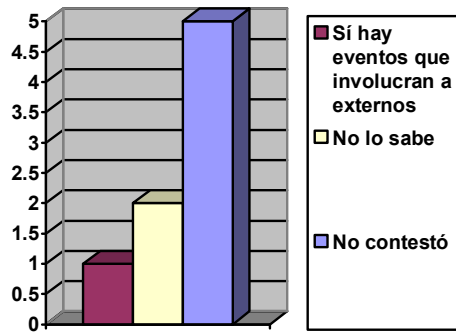


Figura 95
 ¿Cómo consideran los Padres el impacto del Director?

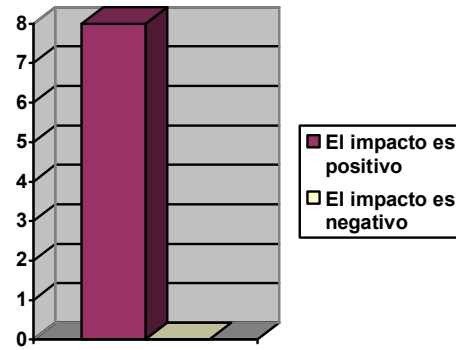


Figura 96
 ¿Con qué características consideran los Padres que debe contar el Director?

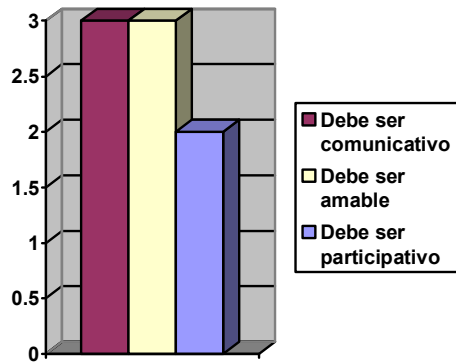


Tabla 14

Resultados de la entrevista al Director de Escuela Antonio Villarreal (Caso 2)

Preguntas:	1
1	Funciones del Director
a. Mencione las funciones más importantes de su cargo	Funciones técnico-administrativas
b. Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo	Actualización de planes y programas de estudio; organización de talleres generales de actualización para maestros
c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	Sí
2	Tiempo del Director
a. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo?	A la parte administrativa y pedagógica
b. ¿Considera que el tiempo está siendo utilizado de manera efectiva?	Sí
c. ¿Por qué?	Porque con ello doy cumplimiento a los requerimientos de la Secretaría de Educación
3	Rediseño del trabajo
a. ¿En qué consistiría un rediseño de su trabajo?	En emplear mas tiempo para actividades técnico-pedagógicas
b. ¿A qué actividades le dedicaría su tiempo?	En emplear mas tiempo para actividades técnico-pedagógicas y menos a las administrativas
4	Liderazgo del director
a. ¿Se visualiza como líder educativo? (si, no)	Sí
b. ¿Por qué?	Porque en el desempeño de este cargo logro un ambiente de armonía y disciplina en el equipo de trabajo
c. Defina qué es un líder educativo	Persona capaz de hacer que los compañeros entiendan, ser accesible, convencer sin enemistades, respeto de los derechos de los demás
5	Características del director

	a. Describa sus características personales como líder educativo	Puntual, responsable, congruente
	b. Describa sus características profesionales como líder educativo	Ejemplo para los demás, libertad en el trabajo, otorga confianza en el trabajo al equipo de maestros
6	Retos del director (a)	
	a. ¿Cuáles son los retos más grandes que tiene Usted? (cosas difíciles de enfrentar)	Estar actualizado con el proceso educativo, tener buen impacto de la calidad hacia la comunidad y hacia los padres
	b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	No, ya que son parte de la labor del director educativo
	c. ¿Cómo?	no contestó
7	Estrategias de la dirección	
	a. ¿Qué estrategias usa para su trabajo?	Diagnóstico para encontrar los problemas, buscar los medios para combatirlos y fijarse metas para lograrlo; realizar análisis de propósitos y contenidos
	b. ¿Cómo asegura que cumple con sus responsabilidades?	Por el crecimiento y estabilidad de la escuela
	c. ¿Es efectivo (a)?	Sí
8	Interacción del director (a) con los docentes	
	a. ¿Involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	En apoyar actividades a otros maestros como: honores a la bandera, guardias en recreos, manejo de computadora
	c. ¿Le funciona trabajar así?	Sí
	d. ¿Funciona este método para la escuela?	Sí
9	Resultados de la escuela	

	a. ¿Cree que contribuye con los resultados de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	en el sentido de que se hace por compromiso
	c. ¿Podría contribuir más?	Sí
	d. ¿Cómo?	Con mayor capacitación para profesores
10	Resultados de la dirección	
	a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo en la escuela?	El trabajo en equipo de los profesores; apoyo de los padres de familia; la ubicación geográfica de la escuela, fácil acceso a ella; apertura de las empresas para visitarlas
	b. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?	Sí
11	Relación del director (a) con los padres de familia	
	a. ¿Tiene contacto con los padres de familia?	Sí
	b. ¿En que consiste este contacto?	Estar abierta a problemas que ellos quieran tratar; llevar a cabo reuniones bimestrales para tratar asuntos académicos de sus hijos. Se involucran en apoyar en eventos, desfiles, etc.
	c. ¿Son importantes ellos en la escuela?	Sí
	d. ¿Por qué?	por el apoyo que brindan a la escuela
12	Relación del director (a) con la comunidad	
	a. ¿Tiene contacto con otros miembros de la comunidad?	Sí, con empresas, DIF, Municipio, empresas, etc.
	b. ¿Qué tipo de contacto?	Social, cultural o de información relevante para niños como de higiene bucal
	c. ¿En qué sentido les involucra con la escuela?	En que participan con pláticas a los niños, apoyo con despensas para familias de alumnos, apoyos didácticos
	d. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	Sí

Tabla 15

Resultados de la entrevista al Supervisor de Escuela Antonio Villarreal (Caso 2)

Preguntas:	
1 Actividades del Director	
a. ¿A que dedica su tiempo?	A la planeación y supervisión
b. ¿Cuáles son sus prioridades?	La planeación y supervisión
c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	Sí
d. ¿Considera que utiliza su tiempo adecuadamente?	Sí
e. ¿Qué debería estar haciendo?	
2 Liderazgo del Director	
a. ¿Considera a su director (a) como un líder educativo?	Sí
b. ¿Por qué?	Porque se involucra en los procesos internos de su escuela e impulsa el desarrollo de su equipo de trabajo
c. ¿Qué es un líder educativo para usted?	Es aquel que hace que las cosas sucedan dentro de su ámbito
3 Habilidades del Director (a)	
a. ¿Cuáles son las características personales que describen a su director (a)?	Proactivo, honesto, responsable y puntual
b. ¿Con qué habilidades profesionales cuenta su director (a)?	Proactivo, honesto, responsable y puntual
c. ¿Con cuales debería contar?	Aplicar mayor disciplina con los docentes cuando se requiere
4 Retos del director (a)	
a. ¿Cuáles son los retos más grandes de su director (a)?	Educar en base a los valores universales
b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	No
c. ¿Cómo?	N/A
5 Estrategias de la dirección	
a. ¿Qué estrategias usa su director (a) en el trabajo?	Comunicación abierta, adecuada planeación, retroalimentación supervisión y control
b. ¿Cómo asegura el director (a) que cumple con sus responsabilidades?	En base a la confianza depositada en él y habilitación para el desarrollo de sus tareas
c. ¿Es efectivo (a)?	Sí
6 Interacción del director (a) con los docentes	

a. ¿Su director (a) involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Sí
b. ¿En que sentido?	Ha aprendido a delegar
c. ¿Funciona este método para el director (a)?	Sí
d. ¿Funciona este método para la escuela?	Sí
7 Resultados de la escuela	
a. ¿Considera que el director (a) contribuye con los resultados de la escuela?	Sí
b. ¿En que sentido?	Ha aprendido la importancia de la retroalimentación con todo su personal
c. ¿Podría contribuir más?	Sí
d. ¿Cómo?	Innovando
8 Resultados de la dirección	
a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo al director (a)?	La colaboración de todos sus compañeros, la entrega oportuna de los avances programáticos de los maestros
b. ¿Cree que se siente satisfecho su director (a) con su trabajo?	Sí
9 Apoyo del directo a los docentes	
a. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros su director (a)?	Proporcionándoles el tiempo y material necesario para desarrollar su labor
b. ¿Puede mejorar este apoyo?	Sí
¿Cómo?	Teniendo más comunicación oportuna con ellos
10 Relación del director (a) con su medio	
a. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los alumnos?	Cercano
b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los maestros?	Cercano
c. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los padres de familia?	Cercano
d. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con otros miembros de la comunidad?	Poco
e. ¿Con quienes trabaja mejor?	Maestros y padres de familia
f. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	Sí

Tabla 16

Frecuencia de Respuestas de Escuela Antonio Villarreal (Caso 2)

ALUMNOS				
Pregunta:		Respuestas más frecuente:		
1	Opinión de Alumnos sobre Personalidad del Director	Mencionaron Características positivas	No contestó	Mencionaron Características negativas
		12	0	1
2	Opinión de Alumnos sobre uso de Tiempo del Director	Mencionaron que lo ocupa bien	Mencionaron que es correcto lo que hace	
		12	12	
3	Opinión de Alumnos sobre la Interacción del Director para con ellos	Sí interactúa con los alumnos	No interactúa con los alumnos	Algunas veces interactúa
		9	1	2
4	Opinión de Alumnos sobre la Calidad de la Interacción del Director	Sí es adecuada la interacción	No es adecuada la interacción	No contestó
		10	1	1
5	Opinión de Alumnos sobre el contacto del Director para con ellos	Sí es necesario aumentar el contacto	No es necesario aumentar el contacto	
		11	1	
6	Opinión de los Alumnos sobre la relación del Director con los Padres de Familia	Sí existe la relación	No existe la relación	
		12	0	
7	Opinión de los alumnos sobre la calidad de la relación del Director con los Padres de Familia	El contacto es bueno	El contacto es malo	No contestó
		7	0	4
8	Opinión de los Alumnos sobre la necesidad de aumentar la relación del Director con los Padres de Familia	Sí es necesario aumentarlo	No es necesario aumentarlo	No contestó
		4	0	7
				El contacto es regular
				4
				Tal vez es necesario aumentarlo
				1
MAESTROS				
Pregunta:		Respuestas más frecuente:		
1	¿A que dedica el tiempo el Maestro?	A actividades escolares	A actividades personales	
		6	4	
2	¿A qué da prioridad el Maestro?	A las asignaturas	A lo administrativo	A lo personal
		3	2	1
				No contestó
				4

3	¿Esta de acuerdo el Maestro con sus prioridades?	Sí 2	No 1	No contestó 7
4	¿Considera el Maestro que ocupa su tiempo adecuadamente?	Sí 1	No 1	No contestó 7 Otro 1
5	¿Qué deberá hacer el Maestro?	Debería estar trabajando 2	Debería dedicar su tiempo a otra cosa 1	No contestó 7
6	¿Considera el Maestro al Director como Líder?	Sí es líder 9	No es líder 1	
7	¿Considera el Maestro que el Director cuenta con habilidades?	Sí 8	No contestó 2	
8	¿Considera el Maestro que el Director debería contar con más habilidades?	Sí debería contar con más habilidades 2	No necesita más habilidades 1	No contestó 7
9	¿Qué retos considera el Maestro que tiene el Director?	Con el personal 7	Con el edificio 1	No sabe/No contestó 2
10	¿Cree el Maestro que el Director puede evitar estos retos?	Sí puede 1	No se puede 3	No sabe/No contestó 6
11	¿Considera el Maestro que existen estrategias por parte de la Dirección?	Sí hay estrategias 9	No hay estrategias 1	
12	¿Considera el Maestro que el Director se asegura que los docentes cumplan con sus responsabilidades?	Sí se asegura 5	No contestó 0	No se asegura 5
13	¿Considera el Maestro que el Director involucra a los Docentes en el Liderazgo?	Sí los involucra 10	No los involucra 0	
14	¿Considera el Maestro que los métodos aplicados funcionan para el Director?	Sí funcionan los métodos aplicados 5	No contestó 5	No funcionan los métodos aplicados 0
15	¿Considera el Maestro que los métodos aplicados funcionan para la Escuela?	Sí funcionan los métodos para la Escuela 5	No funcionan los métodos para la Escuela 0	No contestó 5
16	¿Considera el Maestro que el Director contribuye a los resultados de la Escuela?	Sí contribuye 9	Casi siempre contribuye 1	No contribuye 0

17	¿Considera el Maestro que el Director puede contribuir más?	Sí puede contribuir más 9	No contestó 1	
18	¿Considera el Maestro que el Director esta satisfecho?	El Director esta satisfecho 5	No sabe si está satisfecho 2	No contestó 3
19	¿Considera el Maestro que el Director facilita el trabajo de los Docentes?	Sí facilita el trabajo 9	No facilita el trabajo 1	
20	¿Considera el Maestro que el apoyo del Director hacia los Docentes puede mejorar?	Sí puede mejorar 4	No contestó 6	
21	¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Alumnos?	Sí hay relación 10	No contestó 0	
22	¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Maestros	Sí hay relación 9	No contestó 1	
23	¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Padres de Familia?	Sí hay relación 7	No contestó 3	
24	¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y la Comunidad?	Sí hay relación 2	No contestó 7	No lo sabe 1
25	¿Considera el Maestro que los contactos del Director son efectivos?	Sí son efectivos 2	No contestó 7	No lo sabe 1

PADRES DE FAMILIA

Pregunta:	Respuestas más frecuente:			
1	¿Consideran los Padres de Familia que la imagen del Director es buena?	Sí es buena 6	No contestó 2	
2	¿Consideran los Padres de Familia que el Director tiene áreas de oportunidad?	Sí tiene áreas de oportunidad 7	No contestó 1	
3	¿Consideran los Padres de Familia que el Director demuestra Liderazgo?	Sí demuestra liderazgo 5	No demuestra liderazgo 3	
4	¿Saben los Padres lo que hace el Director?	Sí sabe lo que hace 7	No contestó 1	
5	¿Están de acuerdo los Padres en las actividades del Director?	Sí está de acuerdo 3	No está de acuerdo 1	No contestó 4

6	¿Consideran los Padres que el Director interactúa con ellos?	Sí interactúa con los Padres	No contestó		
		7	1		
7	¿Consideran los Padres que la interacción del Director con ellos es Positiva?	Sí es positiva	No contestó		
		6	2		
8	¿Consideran los Padres que existen contacto entre el Director y los Alumnos?	Sí hay contacto	No lo sabe		
		7	1		
9	¿Consideran los Padres que el contacto del Director influye en los Alumnos?	Sí influye	No lo sabe	No contestó	
		1	1	6	
10	¿Consideran los Padres que existe contacto del Director con la Comunidad?	Sí hay contacto	No lo sabe	No contestó	No hay contacto
		4	2	2	0
11	¿Consideran los Padres que el contacto del Director es positivo?	Sí influye	No lo sabe	No contestó	
		2	2	4	
12	¿Consideran los Padres que el Director tiene presencia entre la comunidad?	Sí hay contacto	No lo sabe	No contestó	No hay contacto
		1	1	5	1
13	¿Consideran los Padres que el Director involucra a externos en eventos?	Sí se involucra a externos	No lo sabe	No contestó	
		1	2	5	
14	¿Cómo consideran los Padres el impacto del Director?	El impacto es positivo	El impacto es negativo		
		8	0		
15	¿Con qué características consideran los Padres que debe contar el Director?	Comunicativo	No contestó	Participativo	Más enérgico con los Maestros
		3	0	2	0

El instrumento de la observación directa en el segunda caso de estudios aplicado en la escuela Orizaba arrojó los siguientes datos:

- Existe puntualidad en la hora de entrada de los niños; limitándoles el acceso a los que llegan tarde.
- La disciplina de la directora causa descontento en los padres de familia.
- No hubo total disposición y apoyo de la directora para con el investigador educativo, en cuanto al tiempo e información proporcionada.
- El director educativo se ausentó del centro escolar por motivos personales.
- Los padres se mostraron temerosos de contestar la encuesta en un principio y cuando se les aseguró la confidencialidad encontraron un espacio para expresar su percepción negativa de la directora.
- Cuenta con cuidado y seguridad en el portón de la escuela, hay una persona encargada de abrir y cerrar con candado a las personas que accedan, evitando que los niños salgan del plantel.

Tabla 17

Datos Generales de Escuela Orizaba (Caso 3)

Preguntas:

1	Nombre de la escuela	Escuela primaria Orizaba Vespertina
2	Turno	Vespertino
3	Incorporación	Federal
4	Ubicación geográfica	Norte 8 # 339 entre Oriente 7 y 9, Orizaba, Ver.
5	Clave de la escuela	2915Y (zona 15)
6	Antigüedad de la escuela	52 años

7	Director actual	Profa. Martha Hernández Portilla
8	Número de alumnos	385 alumnos
9	Número de grupos	14 grupos; 2 grupos de 1°, 2°, 4° y 6°; 3 grupos de 3° y 5°
10	Número de maestros	14 maestros
11	Antigüedad del director en esta escuela	4 años
12	Experiencia del director	37 años
13	Rotación de profesores	poca, por jubilaciones o permutas
14	Actividades extraescolares	danza e inglés
15	Situación de la sociedad	
16	Participación de los padres	poca
17	Nivel académico (escala 1-10)	Bueno (8)
18	Nivel socioeconómico	Medio

Tabla 18

Datos de Encuesta a 12 Alumnos de Escuela Orizaba (Caso 3)

Preguntas:	1	2	3
1 Personalidad del director			
a. Descripción	Atención total a los asuntos de la escuela y los alumnos	Amigable, buena y falta mucho	Buena, amable, estricta
b. Características Positivas	Alegre, justa	Amigable, buena	Buena, amable
c. Características Negativas	falta de cuidado en la limpieza	Falta a la escuela	Estricta
2 Tiempo del director			
a. Actividades que desempeña	Atención al alumno y a la escuela	Atención al alumno y a la escuela	Administrativas e interactúa con los maestros
b. ¿Lo hace bien?	Sí	Sí	Sí
c. ¿Es correcto lo que hace?	Sí	Sí	Sí
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	No	No	Disminuir su interacción con los maestros
3 Interacción con los alumnos			
a. ¿Interactúa con los alumnos?	Sí	No	No
b. ¿Es adecuada esta interacción?	Sí	No	No
c. ¿En que consiste esta interacción?	Motiva, inculca valores	No interactúa	No interactúa
4 Contacto con los alumnos			
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	Sí	Sí	Sí
b. ¿En que aspecto?	Permitiendo la participación y creatividad de los alumnos	En la comunicación hacia todos los alumnos	No contestó
5 Relación director-padre de familia			
a. ¿Hay contacto?	Sí	Poco	Poco
b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	Bueno	Regular	Bueno
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	No contestó	Tal vez	Sí
6 Director Ideal			
a. Características	Flexibilidad hacia actividades lúdicas	Interacción con los alumnos	Mayor disciplina, aplicación de reglamentos

b. Razón de estas características	Interés de los alumnos	conocimiento de los alumnos- director	Mejorar la escuela
7 Director administrativo vs director líder			
a. Diferencias	Director administrativo no motiva, en cambio uno líder motiva e impulsa al desarrollo de los alumnos	Director administrativo no muestra interés por los alumnos, el director líder si	Director administrativo se ajusta a los lineamientos de la Secretaría de educación, en cambio el director líder no
Preguntas:	4	5	6
1 Personalidad del director			
a. Descripción	Recta, responsable	Alegre, justa, atenta, falta de cuidado en la limpieza	Disciplinada, estricta
b. Características Positivas	Recta, responsable	alegre, justa, atenta	Disciplinada
c. Características Negativas	Ninguna	falta de cuidado en la limpieza	Estricta
2 Tiempo del director			
a. Actividades que desempeña	Administrativas y mantenimiento de la escuela	Atención al alumno y a la escuela	Atención a padres de familia y a alumnos
b. ¿Lo hace bien?	No contestó	Sí	Sí
c. ¿Es correcto lo que hace?	No contestó	Sí	Sí
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	No contestó	No contestó	No
3 Interacción con los alumnos			
a. ¿Interactúa con los alumnos?	Poco	Poco	Sí
b. ¿Es adecuada esta interacción?	Sí	Sí	Sí
c. ¿En que consiste esta interacción?	Inculca valores	Motiva, inculca valores	Inculca valores
4 Contacto con los alumnos			
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	Sí	Sí	Sí
b. ¿En que aspecto?	En la comunicación hacia todos los alumnos	Permitiendo la participación y creatividad de los alumnos	En la comunicación hacia todos los alumnos
5 Relación director-padre de familia			
a. ¿Hay contacto?	Sí	Sí	Poco

b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	Regular	Bueno	Regular
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	No contestó	No contestó	Sí
6 Director Ideal			
a. Características	Interacción con los alumnos	Flexibilidad hacia actividades lúdicas	Mayor disciplina, aplicación de reglamentos
b. Razón de estas características	No contestó	Interés de los alumnos	No contestó
7 Director administrativo vs director líder			
a. Diferencias	Director administrativo no tiene contacto con los alumnos, en cambio, el director líder motiva a los alumnos	Director administrativo no motiva, en cambio uno líder motiva e impulsa al desarrollo de los alumnos	Director administrativo no tiene contacto con los alumnos, en cambio, el director líder motiva a los alumnos
Preguntas:			
	7	8	9
1 Personalidad del director			
a. Descripción	Simpática, comprensiva, alegre, estricta, regañona	Simpática, estricta	Disciplinada, trabajadora, puntual, dedicada a su trabajo
b. Características Positivas	Simpática, comprensiva, alegre, estricta	Simpática, estricta	Disciplinada, trabajadora, puntual, dedicada a su trabajo
c. Características Negativas	Regañona	Ninguna	Ninguna
2 Tiempo del director			
a. Actividades que desempeña	Atención al alumno y a la escuela	Atención al alumno y a la escuela	Atención a maestros y a la escuela
b. ¿Lo hace bien?	Sí	Sí	Regular
c. ¿Es correcto lo que hace?	Sí	Sí	Sí
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	No contestó	Poner más atención en los alumnos	No contestó
3 Interacción con los alumnos			
a. ¿Interactúa con los alumnos?	Sí	Sí	Sí
b. ¿Es adecuada esta interacción?	Sí	Sí	Algunas veces
c. ¿En que consiste esta interacción?	Motiva	Motiva a ser disciplinados	Motiva a estudiar y castiga sin explicaciones

4 Contacto con los alumnos			
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	Sí	Sí	Sí
b. ¿En que aspecto?	En la convivencia y comunicación con alumnos	En la convivencia y comunicación con alumnos	En la convivencia y comunicación con alumnos
5 Relación director-padre de familia			
a. ¿Hay contacto?	Sí	Sí	Sí
b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	Regular	Bueno	Regular
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	No contestó	No	Sí
6 Director Ideal			
a. Características	Apertura a los niños, no regañona, comprensiva	Disciplinado, amable, guía y ejemplo para los alumnos	Mayor convivencia y comunicación con alumnos y no estricta
b. Razón de estas características	No contestó	Ayudar al desarrollo y motivación de los alumnos	Para motivar a los alumnos a estudiar
7 Director administrativo vs director líder			
a. Diferencias	Director administrativo no tiene contacto con los alumnos, en cambio, el director líder motiva a los alumnos	Director administrativo no tiene contacto con los alumnos, en cambio, el director líder motiva a los alumnos	Director administrativo no tiene contacto con los alumnos, en cambio, el director líder motiva a los alumnos
Preguntas:	10	11	12
1 Personalidad del director			
a. Descripción	Amigable, respetuosa, responsable, organizada	Buena, responsable, amable, trabajadora, mala actitud	Disciplinada, organizada, poca comunicación con alumnos
b. Características Positivas	Amigable, respetuosa, responsable, organizada	buena, responsable, amable, trabajadora	disciplinada, organizada
c. Características Negativas	Ninguna	Mala actitud	Poca comunicación con alumnos
2 Tiempo del director			
a. Actividades que desempeña	Atención a alumnos, a padres, a maestros y a la escuela	Administrativas	Administrativas

b. ¿Lo hace bien?	Sí	Sí	Sí
c. ¿Es correcto lo que hace?	Sí	Sí	Sí
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	No	No	No contestó
3 Interacción con los alumnos			
a. ¿Interactúa con los alumnos?	Sí	Sí	con algunos
b. ¿Es adecuada esta interacción?	Sí	Algunas veces	Sí
c. ¿En que consiste esta interacción?	Motiva, impulsa	Motiva, impulsa y afecta a los alumnos con su carácter	Motiva, impulsa
4 Contacto con los alumnos			
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	Sí	Sí	Sí
b. ¿En que aspecto?	No contestó	En aplicar el reglamento	En que se tome en cuenta a los alumnos para los cambios a aplicar en la escuela
5 Relación director-padre de familia			
a. ¿Hay contacto?	Sí	Sí	No
b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	Bueno	Bueno	No hay
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	Sí	Sí	Sí
6 Director Ideal			
a. Características	Mayor convivencia y comunicación con alumnos	Buena, con comunicación hacia los alumnos	Comprensiva, abierta a la comunicación
b. Razón de estas características	No contestó	No contestó	Ayudaría a los alumnos y le tendríamos más confianza
7 Director administrativo vs director líder			
a. Diferencias	No contestó	Director administrativo no tiene contacto con los alumnos, en cambio, el director líder motiva a los alumnos	Director administrativo no tiene contacto con los alumnos, en cambio, el director líder motiva a los alumnos

Tabla 19

Datos de Encuesta a 12 Maestros de Escuela Orizaba (Caso 3)

Preguntas:	1	2	3
1 Personalidad del director			
a. Descripción	Atención total a los asuntos de la escuela y los alumnos	Amigable, buena y falta mucho	Buena, amable, estricta
b. Características Positivas	Alegre, justa	Amigable, buena	Buena, amable
c. Características Negativas	falta de cuidado en la limpieza	Falta a la escuela	Estricta
2 Tiempo del director			
a. Actividades que desempeña	Atención al alumno y a la escuela	Atención al alumno y a la escuela	Administrativas e interactúa con los maestros
b. ¿Lo hace bien?	Sí	Sí	Sí
c. ¿Es correcto lo que hace?	Sí	Sí	Sí
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	No	No	Disminuir su interacción con los maestros
3 Interacción con los alumnos			
a. ¿Interactúa con los alumnos?	Sí	No	No
b. ¿Es adecuada esta interacción?	Sí	No	No
c. ¿En que consiste esta interacción?	Motiva, inculca valores	No interactúa	No interactúa
4 Contacto con los alumnos			
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	Sí	Sí	Sí
b. ¿En que aspecto?	Permitiendo la participación y creatividad de los alumnos	En la comunicación hacia todos los alumnos	No contestó
5 Relación director-padre de familia			
a. ¿Hay contacto?	Sí	Poco	Poco
b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	Bueno	Regular	Bueno
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	No contestó	Tal vez	Sí

6 Director Ideal			
a. Características	Flexibilidad hacia actividades lúdicas	Interacción con los alumnos	Mayor disciplina, aplicación de reglamentos
b. Razón de estas características	Interés de los alumnos	conocimiento de los alumnos-director	Mejorar la escuela
7 Director administrativo vs director líder			
a. Diferencias	Director administrativo no motiva, en cambio uno líder motiva e impulsa al desarrollo de los alumnos	Director administrativo no muestra interés por los alumnos, en cambio el director líder si	Director administrativo se ajusta a los lineamientos de la Secretaría de educación, en cambio el director líder no
Preguntas:	4	5	6
1 Personalidad del director			
a. Descripción	Recta, responsable	Alegre, justa, atenta	Disciplinada, estricta
b. Características Positivas	Recta, responsable	alegre, justa, atenta	Disciplinada
c. Características Negativas	Ninguna	falta de cuidado en la limpieza	Estricta
2 Tiempo del director			
a. Actividades que desempeña	Administrativas y mantenimiento de la escuela	Atención al alumno y a la escuela	Atención a padres de familia y a alumnos
b. ¿Lo hace bien?	No contestó	Sí	Sí
c. ¿Es correcto lo que hace?	No contestó	Sí	Sí
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	No contestó	No contestó	No
3 Interacción con los alumnos			
a. ¿Interactúa con los alumnos?	Poco	Poco	Sí
b. ¿Es adecuada esta interacción?	Sí	Sí	Sí
c. ¿En que consiste esta interacción?	Inculca valores	Motiva, inculca valores	Inculca valores
4 Contacto con los alumnos			
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	Sí	Sí	Sí
b. ¿En que aspecto?	En la comunicación con alumnos	Permitiendo la participación y creatividad de los alumnos	En la comunicación hacia los alumnos
5 Relación director-padre de familia			
a. ¿Hay contacto?	Sí	Sí	Poco

b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	Regular	Bueno	Regular
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	No contestó	No contestó	Sí
6 Director Ideal			
a. Características	Interacción con los alumnos	Flexibilidad hacia actividades lúdicas	Mayor disciplina, aplicación de reglamentos
b. Razón de estas características	No contestó	Interés de los alumnos	No contestó
7 Director administrativo vs director líder			
a. Diferencias	Director administrativo no tiene contacto con los alumnos, el director líder los motiva	Director administrativo no motiva, en cambio uno líder motiva e impulsa al desarrollo de los alumnos	Director administrativo no tiene contacto con los alumnos, en cambio, el director líder motiva a los alumnos
Preguntas:	7	8	9
1 Personalidad del director			
a. Descripción	Simpática, comprensiva, alegre, estricta, regañona	Simpática, estricta	Disciplinada, trabajadora, puntual, dedicada a su trabajo
b. Características Positivas	Simpática, comprensiva, alegre, estricta	Simpática, estricta	Disciplinada, trabajadora, puntual, dedicada a su trabajo
c. Características Negativas	Regañona	Ninguna	Ninguna
2 Tiempo del director			
a. Actividades que desempeña	Atención al alumno y a la escuela	Atención al alumno y a la escuela	Atención a maestros y a la escuela
b. ¿Lo hace bien?	Sí	Sí	Regular
c. ¿Es correcto lo que hace?	Sí	Sí	Sí
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	No contestó	Poner más atención en los alumnos	No contestó
3 Interacción con los alumnos			
a. ¿Interactúa con los alumnos?	Sí	Sí	Sí
b. ¿Es adecuada esta interacción?	Sí	Sí	Algunas veces
c. ¿En que consiste esta interacción?	Motiva	Motiva a ser disciplinados	Motiva a estudiar y castiga sin explicaciones
4 Contacto con los alumnos			
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	Sí	Sí	Sí
b. ¿En que aspecto?	En la convivencia y comunicación con alumnos	En la convivencia y comunicación con alumnos	En la convivencia y comunicación con alumnos

5 Relación director-padre de familia			
a. ¿Hay contacto?	Sí	Sí	Sí
b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	Regular	Bueno	Regular
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	No contestó	No	Sí
6 Director Ideal			
a. Características	Apertura a los niños, no regañona, comprensiva	Disciplinado, amable, guía y ejemplo para los alumnos	Mayor convivencia y comunicación con alumnos y no estricta
b. Razón de estas características	No contestó	Ayudar al desarrollo y motivación de los alumnos	Para motivar a los alumnos a estudiar
7 Director administrativo vs director líder			
a. Diferencias	Director administrativo no tiene contacto con los alumnos, en cambio, el director líder motiva a los alumnos	Director administrativo no tiene contacto con los alumnos, en cambio, el director líder motiva a los alumnos	Director administrativo no tiene contacto con los alumnos, en cambio, el director líder motiva a los alumnos
Preguntas:	10	11	12
1 Personalidad del director			
a. Descripción	Amigable, respetuosa, responsable, organizada	Buena, responsable, amable, trabajadora, mala actitud	Disciplinada, organizada, poca comunicación con alumnos
b. Características Positivas	Amigable, respetuosa, responsable, organizada	buena, responsable, amable, trabajadora	disciplinada, organizada
c. Características Negativas	Ninguna	Mala actitud	Poca comunicación con alumnos
2 Tiempo del director			
a. Actividades que desempeña	Atención a alumnos, a padres, a maestros y a la escuela	Administrativas	Administrativas
b. ¿Lo hace bien?	Sí	Sí	Sí
c. ¿Es correcto lo que hace?	Sí	Sí	Sí
d. ¿Requiere hacer una actividad diferente?	No	No	No contestó
3 Interacción con los alumnos			
a. ¿Interactúa con los alumnos?	Sí	Sí	con algunos
b. ¿Es adecuada esta interacción?	Sí	Algunas veces	Sí

c. ¿En que consiste esta interacción?	Motiva, impulsa	Motiva, impulsa y afecta a los alumnos con su carácter	Motiva, impulsa
4 Contacto con los alumnos			
a. ¿Es necesario aumentar el contacto director-alumno?	Sí	Sí	Sí
b. ¿En que aspecto?	No contestó	En aplicar el reglamento	En que se tome en cuenta a los alumnos para los cambios a aplicar en la escuela
5 Relación director-padre de familia			
a. ¿Hay contacto?	Sí	Sí	No
b. ¿Cómo es este contacto? (bueno, regular, malo)	Bueno	Bueno	No hay
c. ¿Es necesario aumentar este contacto?	Sí	Sí	Sí
6 Director Ideal			
a. Características	Mayor convivencia y comunicación con alumnos	Buena, con comunicación hacia los alumnos	Comprensiva, abierta a la comunicación
b. Razón de estas características	No contestó	No contestó	Ayudaría a los alumnos y le tendríamos más confianza
7 Director administrativo vs director líder			
a. Diferencias	No contestó	Director administrativo no tiene contacto con los alumnos, en cambio, el director líder motiva a los alumnos	Director administrativo no tiene contacto con los alumnos, en cambio, el director líder motiva a los alumnos

Tabla 20

Datos de encuesta a Ocho Padres de Familia de Escuela Orizaba (Caso 3)

Preguntas:	1	2	3
1 Imagen del director			
a. ¿Cómo describiría al director (a)?	Persona sin carácter para tratar con las personas	Persona con carácter poco accesible	Persona honesta y distraída en sus funciones
b. ¿Cuáles son sus fortalezas?	No contestó	No contestó	Honesta
c. ¿Cuáles son sus áreas de oportunidad?	No contestó	No contestó	Distraída en sus funciones
2 Liderazgo del director			
a. ¿El director (a) es líder en la escuela?	No	No	No
b. ¿Cómo lo sabe?	No contestó	No contestó	Todo lo deja a criterio de los maestros
c. ¿Qué hace?	No contestó	No contestó	Solo cuestiones administrativas
3 Actividades del director			
a. ¿Qué hace el director (a)?	Siempre está en la oficina	Siempre está en la oficina	Actividades administrativas
b. ¿A que dedica su tiempo?	Siempre está en la oficina	Siempre está en la oficina	Actividades administrativas
c. ¿Esta usted de acuerdo con el rol que juega el director (a)?	No contestó	No contestó	No contestó
d. ¿Qué debe hacer el director (a)?	No contestó	No contestó	No contestó
4 Interacción del director con los padres de familia			
a. ¿Invita o anima a los padres de familia a participar en la escuela?	No contestó	No	Poco
b. ¿En que sentido?	No contestó	No contestó	Es poco tratable y no tiene don de convencimiento
c. ¿Es positiva y productiva esa participación?	No contestó	No contestó	No contestó
d. ¿Qué rol juegan los padres de familia en esta escuela?	No contestó	No contestó	No contestó
5 El director y los alumnos			
a. ¿Hay contacto entre el director y los alumnos?	No	Ninguno	Ninguno
b. ¿En qué consiste este tipo de contacto tiene el director (a) con sus hijos?	No contestó	No contestó	No existe
c. ¿Este contacto influye en el desempeño de los alumnos?	No contestó	No contestó	No contestó
6 El director y la comunidad			
a. ¿Hay contacto entre el director y la comunidad?	No	Ninguno	No
b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con la	No contestó	No contestó	No contestó

comunidad?			
c. ¿Tiene presencia?	No contestó	No contestó	No contestó
d. ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados o universidades locales, por ejemplo?	No contestó	No contestó	No contestó
7 Impacto del director			
a. ¿Cómo ha impactado el director (a) en la escuela? (positiva o negativamente)	En algunas cosas es positiva, en otras negativa	En algunas cosas es positiva, en otras negativa	El impacto no es del director sino de los niños
b. ¿En que consiste este impacto?	No contestó	No contestó	El desempeño de los niños los ha llevado a ser una escuela de calidad
8 El director ideal			
a. ¿Qué características cree que debería tener un director (a) ideal?	Comprensiva con los niños que llegan un poco tarde	Comprensiva con los niños que llegan un poco solos	Atento, cortés, sociable y con contacto con los alumnos
Preguntas:	4	5	6
1 Imagen del director			
a. ¿Cómo describiría al director (a)?	Sociable y estricta	Persona autoritaria, no sabe escuchar, es agresiva	Con liderazgo
b. ¿Cuáles son sus fortalezas?	Sociable y estricta	Ninguna	apoyo de padres de familia
c. ¿Cuáles son sus áreas de oportunidad?	No contestó	Persona autoritaria, no sabe escuchar, es agresiva	poca comunicación en las juntas
2 Liderazgo del director			
a. ¿El director (a) es líder en la escuela?	No contestó	Sí	Sí
b. ¿Cómo lo sabe?	No contestó	Porque los maestros hacen lo que ordena	Porque es quien rige la institución
c. ¿Qué hace?	No contestó	No contestó	Actividades docentes
3 Actividades del director			
a. ¿Qué hace el director (a)?	No contestó	Dirigir a los maestros, cuidar que se lleven a cabo los programas de la SEP	Reuniones con personal docente
b. ¿A que dedica su tiempo?	No contestó	No contestó	Desconozco
c. ¿Esta usted de acuerdo con el rol que juega el director (a)?	No contestó	No contestó	A veces no
d. ¿Qué debe hacer el director (a)?	Poner más atención a nuestros hijos	No contestó	Tener comunicación con los padres de familia
4 Interacción del director con los padres de familia			
a. ¿Invita o anima a los padres de familia a participar en la escuela?	Sí	Poco	No
b. ¿En que sentido?	No contestó	No contestó	No acepta opiniones

c. ¿Es positiva y productiva esa participación?	Es entusiasta	No contestó	No
d. ¿Qué rol juegan los padres de familia en esta escuela?	No contestó	No contestó	Hacer lo que el director dice
5 El director y los alumnos			
a. ¿Hay contacto entre el director y los alumnos?	Sí	Muy poco	Muy poco
b. ¿En qué consiste este tipo de contacto tiene el director (a) con sus hijos?	Los anima y motiva a estudiar	No contestó	No contestó
c. ¿Este contacto influye en el desempeño de los alumnos?	No contestó	No contestó	No
6 El director y la comunidad			
a. ¿Hay contacto entre el director y la comunidad?	Sí	No	No
b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con la comunidad?	No contestó	No contestó	No contestó
c. ¿Tiene presencia?	Sí	No	No contestó
d. ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados o universidades locales, por ejemplo?	No contestó	No contestó	No contestó
7 Impacto del director			
a. ¿Cómo ha impactado el director (a) en la escuela? (positiva o negativamente)	Sí	En sentido negativo	Negativamente
b. ¿En que consiste este impacto?	En su personalidad	No sabe escuchar, no ayuda a resolver las situaciones negativas	No hay comunicación
8 El director ideal			
a. ¿Qué características cree que debería tener un director (a) ideal?	sociable y abierta	Enérgica, comprensiva, responsable, amable, que sepa comunicarse	Humanista
Preguntas:	7	8	
1 Imagen del director			
a. ¿Cómo describiría al director (a)?	Autoritaria y déspota	Intolerante, sin comunicación con los padres	
b. ¿Cuáles son sus fortalezas?	Ninguna	Ninguna	
c. ¿Cuáles son sus áreas de oportunidad?	Autoritaria y déspota	Intolerante, sin comunicación con los padres	
2 Liderazgo del director			
a. ¿El director (a) es líder en la escuela?	Sí	No	
b. ¿Cómo lo sabe?	No contestó	Falta tolerancia	
c. ¿Qué hace?	Desempeña su trabajo autoritariamente	No contestó	
3 Actividades del director			

	a. ¿Qué hace el director (a)?	No contestó	Desconozco
	b. ¿A que dedica su tiempo?	No contestó	No contestó
	c. ¿Esta usted de acuerdo con el rol que juega el director (a)?	No contestó	No contestó
	d. ¿Qué debe hacer el director (a)?	No contestó	No contestó
4	Interacción del director con los padres de familia		
	a. ¿Invita o anima a los padres de familia a participar en la escuela?	Sí invita	Solo a juntas
	b. ¿En que sentido?	No contestó	Solo a juntas
	c. ¿Es positiva y productiva esa participación?	La forma en que invita molesta a los padres	No contestó
	d. ¿Qué rol juegan los padres de familia en esta escuela?	No contestó	No contestó
5	El director y los alumnos		
	a. ¿Hay contacto entre el director y los alumnos?	Muy poco	Sí
	b. ¿En qué consiste este tipo de contacto tiene el director (a) con sus hijos?	No contestó	Los anima y motiva a estudiar
	c. ¿Este contacto influye en el desempeño de los alumnos?	No contestó	No contestó
6	El director y la comunidad		
	a. ¿Hay contacto entre el director y la comunidad?	No	Desconozco
	b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con la comunidad?	No contestó	No contestó
	c. ¿Tiene presencia?	No contestó	No contestó
	d. ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados o universidades locales, por ejemplo?	No contestó	No contestó
7	Impacto del director		
	a. ¿Cómo ha impactado el director (a) en la escuela? (positiva o negativamente)	No hay impacto	Positivamente
	b. ¿En que consiste este impacto?	No contestó	Ha mejorado la infraestructura
8	El director ideal		
	a. ¿Qué características cree que debería tener un director (a) ideal?	Amable hacia los padres de familia	Tolerante

Presentación gráfica de los datos obtenidos. Caso 3

Figura 97
Opinión de Alumnos sobre Personalidad del Director

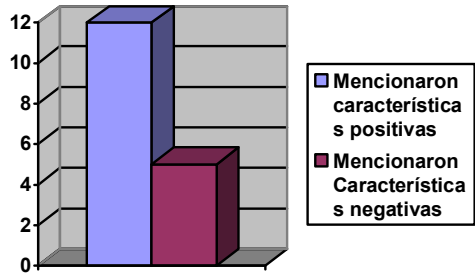


Figura 98
Opinión de Alumnos sobre uso de Tiempo del Director

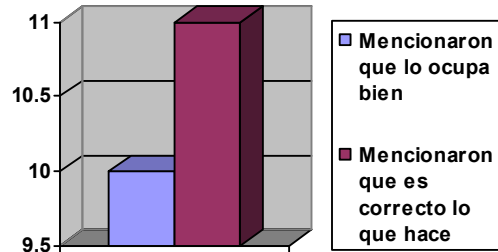


Figura 99
Opinión de Alumnos sobre la Interacción del Director para con ellos

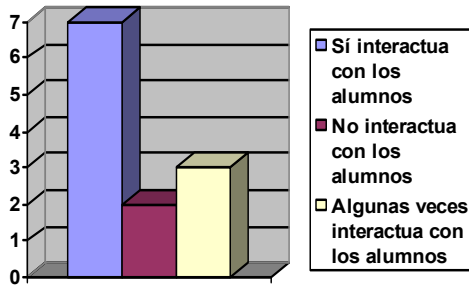


Figura 100
Opinión de Alumnos sobre la Calidad de la Interacción del Director

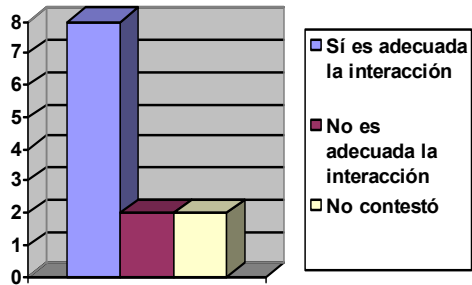


Figura 101
Opinión de Alumnos sobre el contacto del Director para con ellos

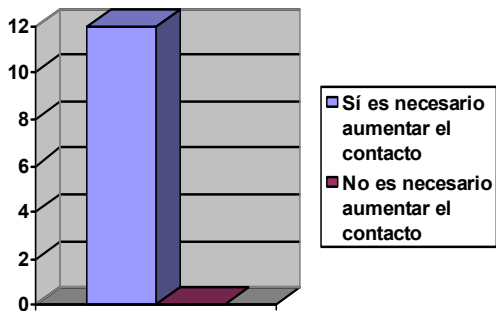


Figura 102
Opinión de los Alumnos sobre la relación del Director con los Padres de Familia

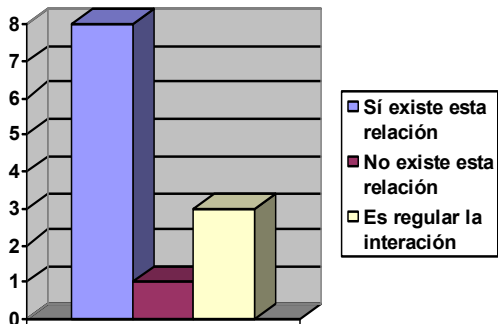


Figura 103
Opinión de los alumnos sobre la calidad de la relación del Director con los Padres de Familia

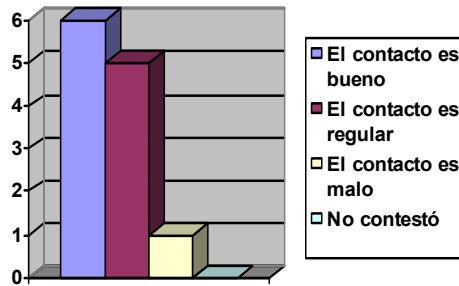


Figura 104
Opinión de los Alumnos sobre la necesidad de aumentar la relación del Director con los Padres de Familia

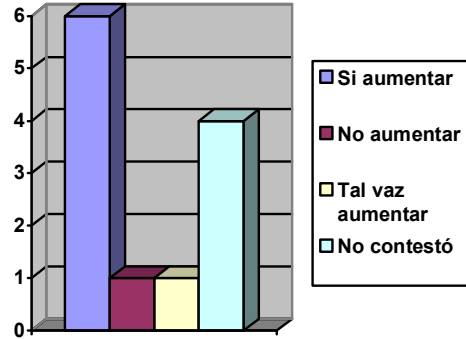


Figura 105
¿A que dedica el tiempo el Maestro?

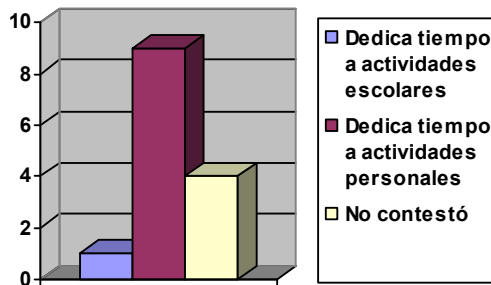


Figura 106
¿A qué da prioridad el Maestro?

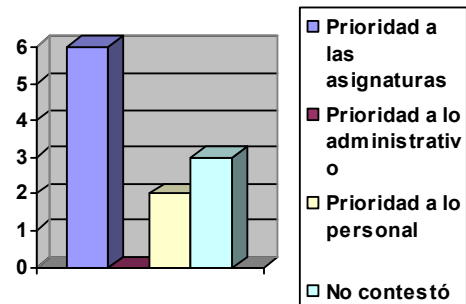


Figura 107
¿Esta de acuerdo el Maestro con sus prioridades?

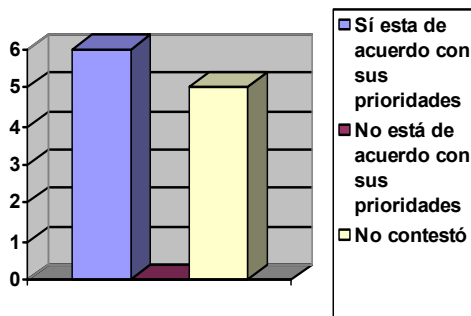


Figura 108
¿Considera el Maestro que ocupa su tiempo adecuadamente?

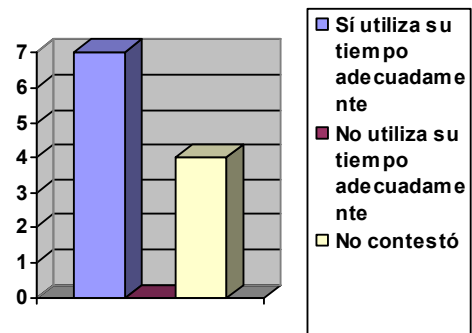


Figura 109
¿Qué deberá hacer el Maestro?

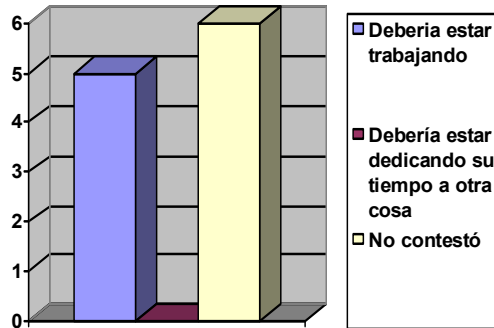


Figura 110
¿Considera el Maestro al Director como Líder?

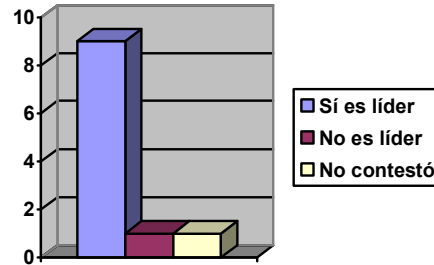


Figura 111
¿Considera el Maestro que el Director cuenta con habilidades?

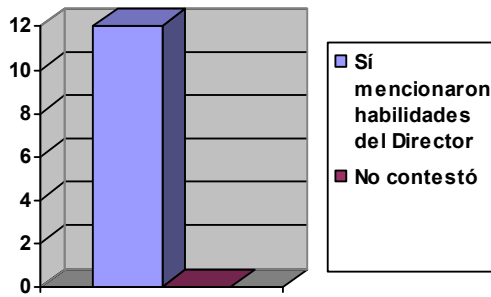


Figura 112
¿Considera el Maestro que el Director debería contar con más habilidades?

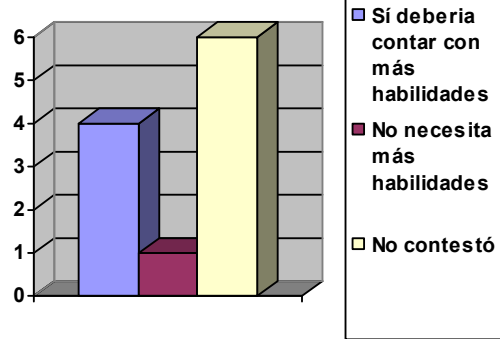


Figura 113
¿Qué retos considera el Maestro que tiene el Director?

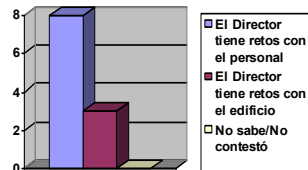


Figura 114
¿Cree el Maestro que el Director puede evitar estos retos?

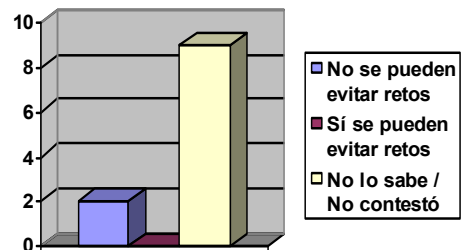


Figura 115
 ¿Considera el Maestro que existen estrategias por parte de la Dirección?

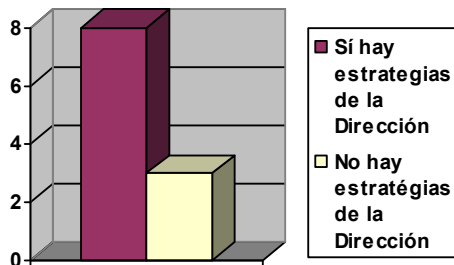


Figura 116
 ¿Considera el Maestro que el Director se asegura que los docentes cumplan con sus responsabilidades?

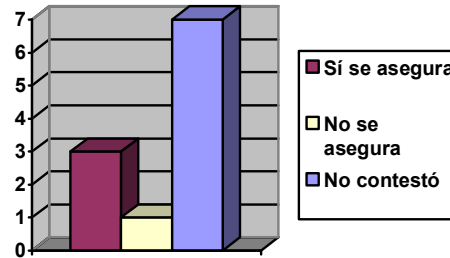


Figura 117
 ¿Considera el Maestro que el Director involucra a los Docentes en el Liderazgo?

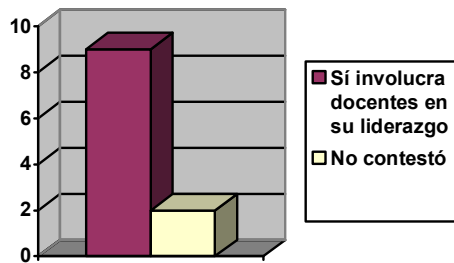


Figura 118
 ¿Considera el Maestro que los métodos aplicados funcionan para el Director?

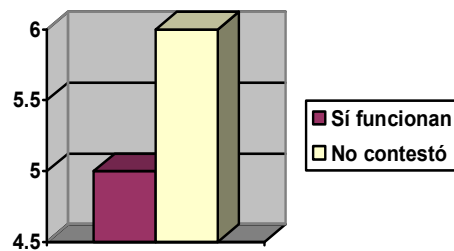


Figura 119
 ¿Considera el Maestro que los métodos aplicados funcionan para la Escuela?

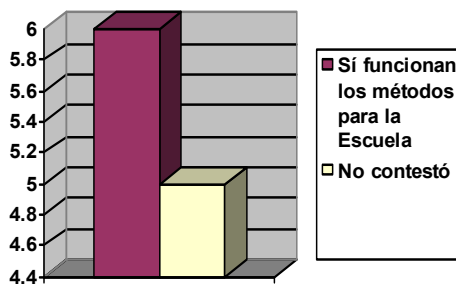


Figura 120
 ¿Considera el Maestro que el Director contribuye a los resultados de la Escuela?

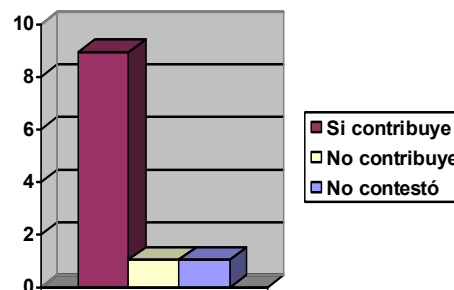


Figura 121
 ¿Considera el Maestro que el Director puede contribuir más?

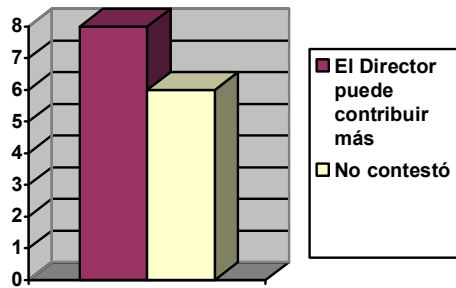


Figura 122
 ¿Considera el Maestro que el Director esta satisfecho?

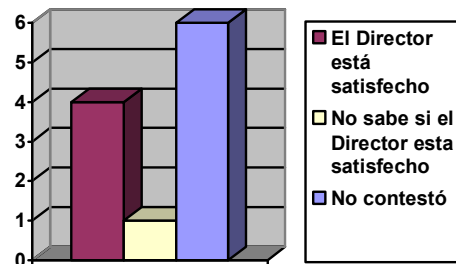


Figura 123
 ¿Considera el Maestro que el Director facilita el trabajo de los Docentes?

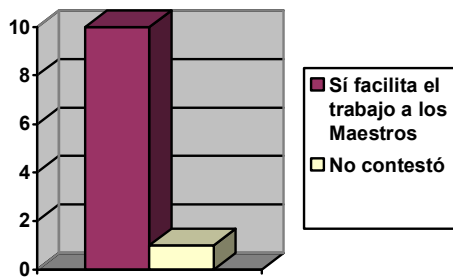


Figura 124
 ¿Considera el Maestro que el apoyo del Director hacia los Docentes puede mejorar?

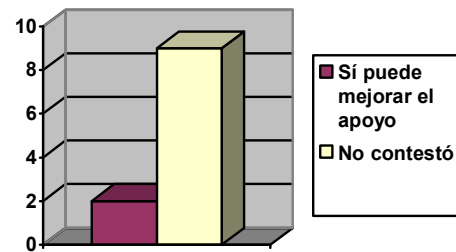


Figura 125
 ¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Alumnos?

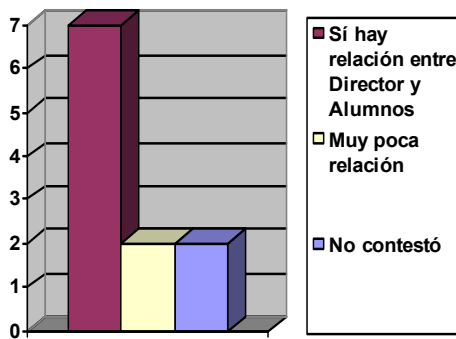


Figura 126
 ¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Maestros?

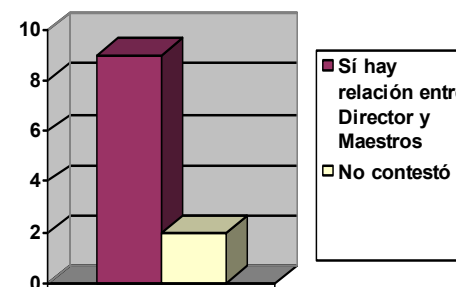


Figura 127
 ¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Padres de Familia?

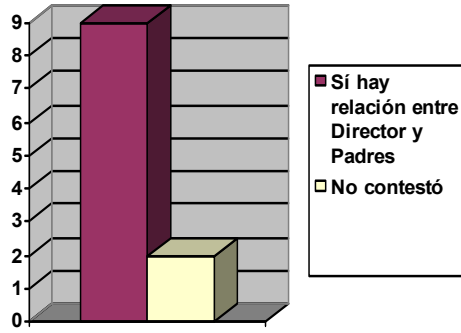


Figura 128
 ¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y la Comunidad?

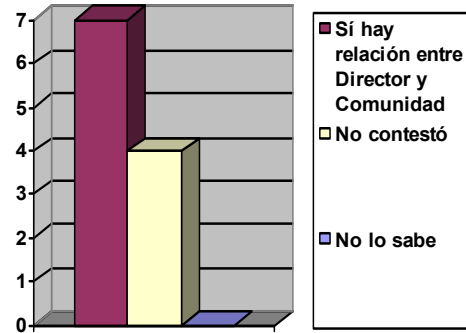


Figura 129
 ¿Considera el Maestro que los contactos del Director son efectivos?

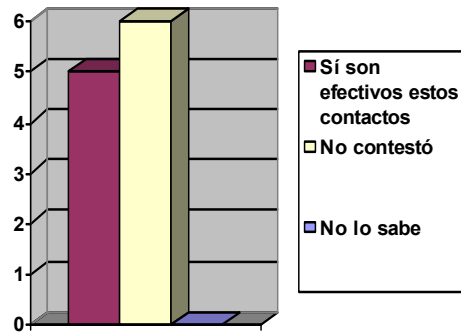


Figura 130
 ¿Consideran los Padres de Familia que la imagen del Director es buena?

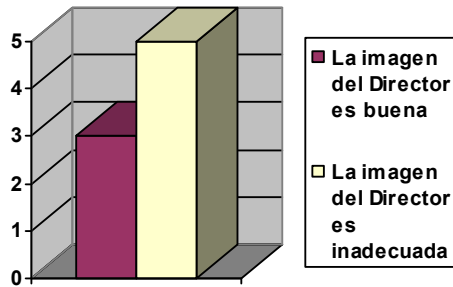


Figura 131
 ¿Consideran los Padres de Familia que el Director tiene áreas de oportunidad?

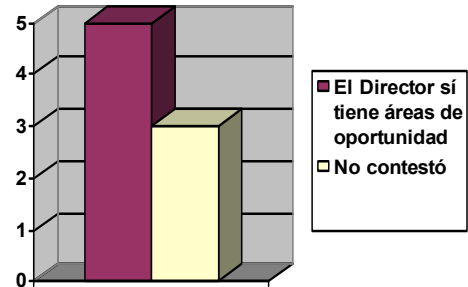


Figura 132
 ¿Consideran los Padres de Familia que el Director demuestra Liderazgo?

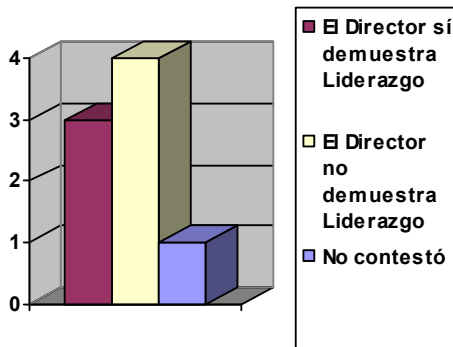


Figura 133
 ¿Saben los Padres lo que hace el Director?

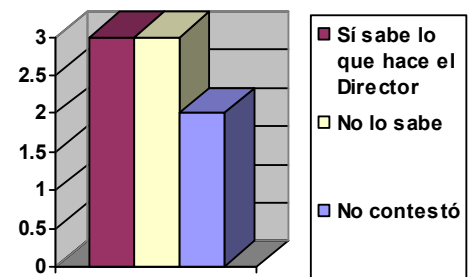


Figura 134
 ¿Están de acuerdo los Padres en las actividades del Director?

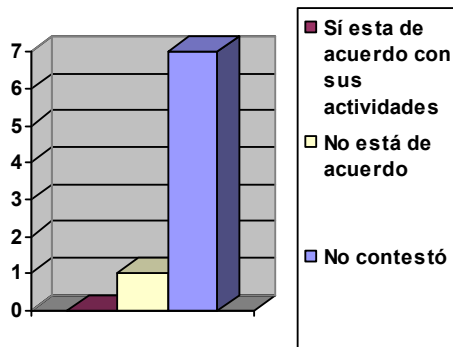


Figura 135
 ¿Consideran los Padres que el Director interactúa con ellos?

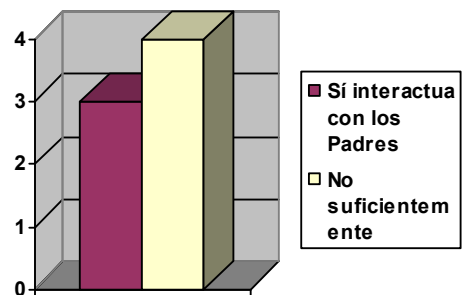
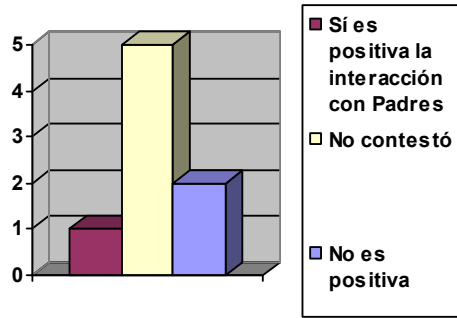


Figura 136
 ¿Consideran los Padres que la

Figura 137
 ¿Consideran los Padres que existen

interacción del Director con ellos Positiva?



contacto entre el Director y los Alumnos?

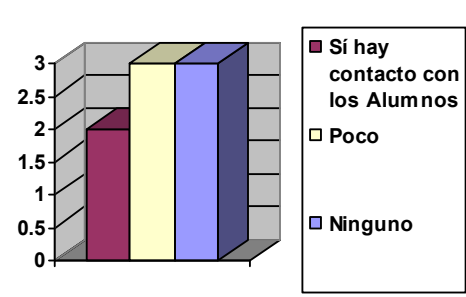


Figura 138
¿Consideran los Padres que el contacto del Director influye en los Alumnos?

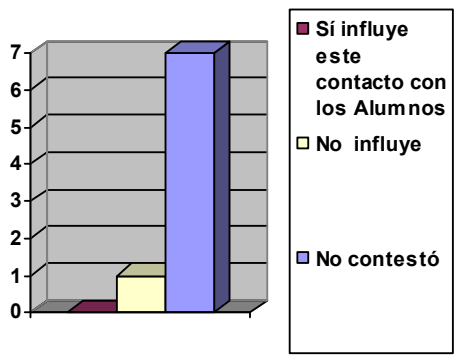


Figura 139
¿Consideran los Padres que existe contacto del Director con la Comunidad?

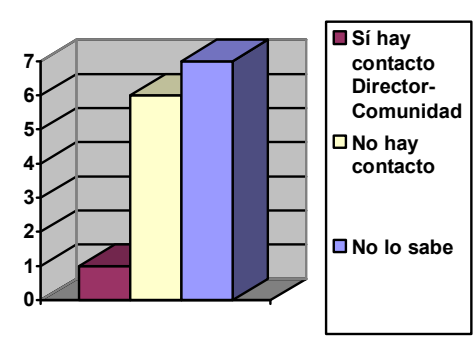


Figura 140
¿Consideran los Padres que el contacto del Director es positivo?

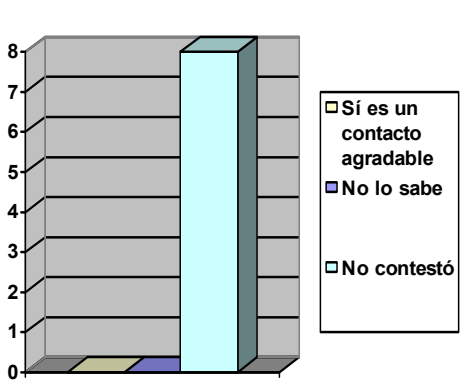


Figura 141
¿Consideran los Padres que el Director tiene presencia entre la comunidad?

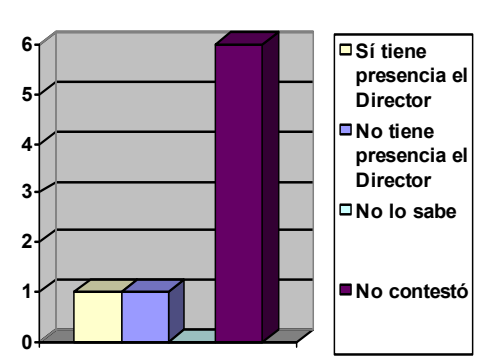


Figura 142

Figura 143

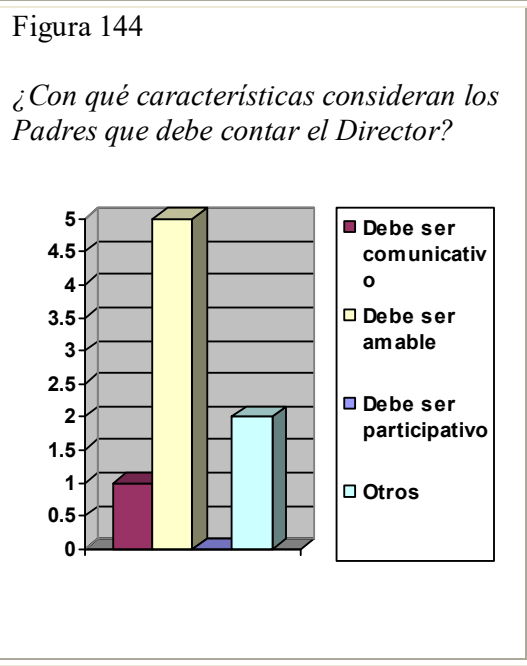
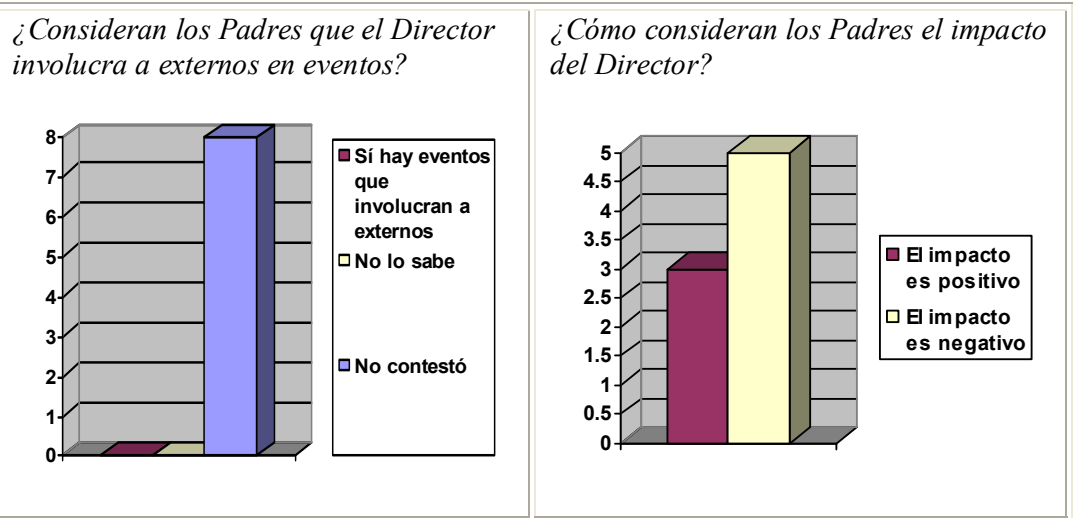


Tabla 21

Resultados de la Entrevista al Director de Escuela Orizaba (Caso 3)

Preguntas:

1 Funciones del Director	
a. Mencione las funciones más importantes de su cargo	Guiar maestros, revisión de avance programático contra los requerimientos de avance de la Secretaría, elaboración de documentación, visitas a los salones
b. Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo	Revisión de expedientes de los niños
c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	Sí
2 Tiempo del Director	
a. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo?	Al funcionamiento general de la escuela; trámites, gestoría, visitas
b. ¿Considera que el tiempo está siendo utilizado de manera efectiva?	Sí
c. ¿Por qué?	Porque se cumple con lo que requiere la secretaría y se saca adelante la escuela; aunque falta tiempo para otros proyectos
3 Rediseño del trabajo	
a. ¿En qué consistiría un rediseño de su trabajo?	En ser más activo y menos actividades burocráticas
b. ¿A qué actividades le dedicaría su tiempo?	A proyectos de desarrollo en la escuela
4 Liderazgo del director	
a. ¿Se visualiza como líder educativo? (sí, no)	No (primero contestó que no, pero luego pidió cambiar su respuesta a sí)
b. ¿Por qué?	Porque no les da nada a cambio de que cumplan
c. Defina qué es un líder educativo	Líder es el que mueve personas con la consigna de recibir algo a cambio; trata a todos por igual en derechos y obligaciones y les da un ambiente ameno
5 Características del director	
a. Describa sus características personales como líder educativo	Responsable, honesta, puntual, atenta
b. Describa sus características profesionales como líder educativo	Responsable con compañeros, respetuosa hasta con los padres de familia
6 Retos del director (a)	
a. ¿Cuáles son los retos más grandes que tiene Usted? (cosas difíciles de enfrentar)	Mantener armonía entre padres-maestros y niños; respeto a todos los padres; mantener la disciplina y puntualidad; evitar algún accidente en la escuela
b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	No evitar, si trabajar par lograrlo
c. ¿Cómo?	Trabajando para lograrlo
7 Estrategias de la dirección	
a. ¿Qué estrategias usa para su trabajo?	Puntual, comunicación con maestros, organizar el trabajo, seguir el programa de la Secretaría; vigilar el recreo
b. ¿Cómo asegura que cumple con sus	Porque se han alcanzado logros como ser una escuela de calidad

	responsabilidades?	
	c. ¿Es efectivo (a)?	Sí
8	Interacción del director (a) con los docentes	
	a. ¿Involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Poco
	b. ¿En que sentido?	Solo a los padres y maestros en la cooperativa escolar
	c. ¿Le funciona trabajar así?	Sí
	d. ¿Funciona este método para la escuela?	Sí, ha funcionado
9	Resultados de la escuela	
	a. ¿Cree que contribuye con los resultados de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	Al estar al pendiente del trabajo de los maestros, de los niños, las clases la disciplina; realizando el trabajo de papeleo que requiere la secretaría
	c. ¿Podría contribuir más?	No, el tiempo es limitado
	d. ¿Cómo?	No contestó
10	Resultados de la dirección	
	a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo en la escuela?	Buena ubicación geográfica, personal docente efectivo, buen equipo de trabajo; buena relación con la sociedad de padres de familia
	b. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?	Sí
11	Relación del director (a) con los padres de familia	
	a. ¿Tiene contacto con los padres de familia?	Poco
	b. ¿En que consiste este contacto?	Solo a través de la sociedad de padres de familia, en juntas bimestrales
	c. ¿Son importantes ellos en la escuela?	Sí
	d. ¿Por qué?	Contribuyen al mejoramiento de las instalaciones de la escuela
12	Relación del director (a) con la comunidad	
	a. ¿Tiene contacto con otros miembros de la comunidad?	Sí
	b. ¿Qué tipo de contacto?	Interescolar, son otros directores para llevar a cabo concursos, eventos culturales, actos cívicos; con el DIF, el municipio
	c. ¿En qué sentido les involucra con la escuela?	En apoyar en información sobre niños robados, salud e higiene, como actuar ante una emergencia
	d. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	Sí

Tabla 22

Resultados de la entrevista al Supervisor de Escuela Orizaba (caso 3)

Preguntas:	
1 Actividades del Director	
a. ¿A que dedica su tiempo?	Al aspecto técnico-pedagógico y administrativo de la escuela
b. ¿Cuáles son sus prioridades?	El aprovechamiento académico y el mantenimiento de las instalaciones de la escuela
c. ¿Esta de acuerdo con esas prioridades?	Sí
d. ¿Considera que utiliza su tiempo adecuadamente?	Sí
e. ¿Qué debería estar haciendo?	Lo que hace y seguir preparándose
2 Liderazgo del Director	
a. ¿Considera a su director (a) como un líder educativo?	Esta en formación
b. ¿Por qué?	porque aún le falta desarrollo de habilidades
c. ¿Qué es un líder educativo para usted?	Liderazgo es la característica que se conquista con decencia, habilidad y experiencia; con buen ejemplo, disciplina y buen trato a las personas
3 Habilidades del Director (a)	
a. ¿Cuáles son las características personales que describen a su director (a)?	Persona autoritaria, exigente y disciplinada
b. ¿Con qué habilidades profesionales cuenta su director (a)?	Persona autoritaria, exigente y disciplinada
c. ¿Con cuales debería contar?	equilibrar la disciplina con la tolerancia
4 Retos del director (a)	
a. ¿Cuáles son los retos más grandes de su director (a)?	Ser líder
b. ¿Cree que se pueden evitar estos retos?	No
c. ¿Cómo?	No contestó
5 Estrategias de la dirección	
a. ¿Qué estrategias usa su director (a) en el trabajo?	Apegarse a las funciones de su manual, con elasticidad, tolerancia y equidad
b. ¿Cómo asegura el director (a) que cumple con sus responsabilidades?	Por los resultados obtenidos
c. ¿Es efectivo (a)?	Sí
6 Interacción del director (a) con los docentes	
a. ¿Su director (a) involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Sí

	b. ¿En que sentido?	A padres, alumnos, maestros y comunidad en general a que cada uno participe activamente en el rol que le toca dentro de la escuela
	c. ¿Funciona este método para el director (a)?	Sí
	d. ¿Funciona este método para la escuela?	Sí
7	Resultados de la escuela	
	a. ¿Considera que el director (a) contribuye con los resultados de la escuela?	Sí
	b. ¿En que sentido?	En la conservación de lo que existe en el edificio con buen uso y educa a los niños a que ellos lo cuiden creando hábitos
	c. ¿Podría contribuir más?	No contestó
	d. ¿Cómo?	No contestó
8	Resultados de la dirección	
	a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo al director (a)?	La participación activa de los padres, comunidad, maestros y niños en el desarrollo de la escuela
	b. ¿Cree que se siente satisfecho su director (a) con su trabajo?	Sí
9	Apoyo del directo a los docentes	
	a. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros su director (a)?	A través de ser supervisor de sus funciones, distribuir equitativamente sus responsabilidades y ser consejero y asesor de las funciones
	b. ¿Puede mejorar este apoyo?	No contestó
	¿Cómo?	No contestó
10	Relación del director (a) con su medio	
	a. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los alumnos?	Permanente
	b. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los maestros?	Permanente
	c. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con los padres de familia?	Permanente
	d. ¿Qué tipo de contacto tiene el director (a) con otros miembros de la comunidad?	Permanente
	e. ¿Con quienes trabaja mejor?	Con maestros
	f. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	Sí

Tabla 23

Frecuencia de Respuestas de Escuela Orizaba (Caso 3)

ALUMNOS				
Pregunta:		Respuestas más frecuente:		
1	Opinión de Alumnos sobre Personalidad del Director	Mencionaron Características positivas	No contestó	Mencionaron Características negativas
		12	0	5
2	Opinión de Alumnos sobre uso de Tiempo del Director	Mencionaron que lo ocupa bien	Mencionaron que es correcto lo que hace	
		10	11	
3	Opinión de Alumnos sobre la Interacción del Director para con ellos	Sí interactúa con los alumnos	No interactúa con los alumnos	Algunas veces interactúa
		7	2	3
4	Opinión de Alumnos sobre la Calidad de la Interacción del Director	Sí es adecuada la interacción	No es adecuada la interacción	No contestó
		8	2	2
5	Opinión de Alumnos sobre el contacto del Director para con ellos	Sí es necesario aumentar el contacto	No es necesario aumentar el contacto	
		12	0	
6	Opinión de los Alumnos sobre la relación del Director con los Padres de Familia	Sí existe la relación	No existe la relación	Es regular la interacción
		8	1	3
7	Opinión de los alumnos sobre la calidad de la relación del Director con los Padres de Familia	El contacto es bueno	El contacto es malo	No contestó
		6	4	0
8	Opinión de los Alumnos sobre la necesidad de aumentar la relación del Director con los Padres de Familia	Sí es necesario aumentarlo	No es necesario aumentarlo	Tal vez es necesario aumentarlo
		6	1	4
MAESTROS				
Pregunta:		Respuestas más frecuente:		
1	¿A que dedica el tiempo el Maestro?	A actividades escolares	A actividades personales	No contestó
		9	1	4
2	¿A qué da prioridad el Maestro?	A las asignaturas	A lo administrativo	A lo personal
		6	0	2
				No contestó
				3

3	¿Esta de acuerdo el Maestro con sus prioridades?	Sí	No	No contestó	
		6	0	5	
4	¿Considera el Maestro que ocupa su tiempo adecuadamente?	Sí	No	No contestó	Otro
		7	0	4	0
5	¿Qué deberá hacer el Maestro?	Debería estar trabajando	Debería dedicar su tiempo a otra cosa	No contestó	
		5	0	6	
6	¿Considera el Maestro al Director como Líder?	Sí es líder	No es líder	No contestó	
		9	1	1	
7	¿Considera el Maestro que el Director cuenta con habilidades?	Sí	No contestó		
		12	0		
8	¿Considera el Maestro que el Director debería contar con más habilidades?	Sí debería contar con más habilidades	No necesita más habilidades	No contestó	
		4	1	6	
9	¿Qué retos considera el Maestro que tiene el Director?	Con el personal	Con el edificio	No sabe/No contestó	
		8	3	0	
10	¿Cree el Maestro que el Director puede evitar estos retos?	Sí puede	No se puede	No sabe/No contestó	
		0	2	9	
11	¿Considera el Maestro que existen estrategias por parte de la Dirección?	Sí hay estrategias	No hay estrategias	No contestó	
		8	0	3	
12	¿Considera el Maestro que el Director se asegura que los docentes cumplan con sus responsabilidades?	Sí se asegura	No contestó	No se asegura	
		3	7	1	
13	¿Considera el Maestro que el Director involucra a los Docentes en el Liderazgo?	Sí los involucra	No los involucra		
		9	2		
14	¿Considera el Maestro que los métodos aplicados funcionan para el Director?	Sí funcionan los métodos aplicados	No contestó	No funcionan los métodos aplicados	
		5	6	0	
15	¿Considera el Maestro que los métodos aplicados funcionan para la Escuela?	Sí funcionan los métodos para la Escuela	No funcionan los métodos para la Escuela	No contestó	
		6	0	5	
16	¿Considera el Maestro que el Director contribuye a los resultados de la Escuela?	Sí contribuye	Casi siempre contribuye	No contribuye	No contestó
		9	1	0	1

17	¿Considera el Maestro que el Director puede contribuir más?	Sí puede contribuir más 6	No contestó 5	
18	¿Considera el Maestro que el Director esta satisfecho?	El Director esta satisfecho 4	No sabe si está satisfecho 1	No contestó 6
19	¿Considera el Maestro que el Director facilita el trabajo de los Docentes?	Sí facilita el trabajo 10	No facilita el trabajo 0	No contestó 1
20	¿Considera el Maestro que el apoyo del Director hacia los Docentes puede mejorar?	Sí puede mejorar 2	No contestó 9	
21	¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Alumnos?	Sí hay relación 7	No contestó 2	Es poca la relación 2
22	¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Maestros	Sí hay relación 9	No contestó 2	
23	¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y los Padres de Familia?	Sí hay relación 9	No contestó 2	
24	¿Considera el Maestro que existe relación entre el Director y la Comunidad?	Sí hay relación 7	No contestó 4	No lo sabe 0
25	¿Considera el Maestro que los contactos del Director son efectivos?	Sí son efectivos 5	No contestó 6	No lo sabe 0

PADRES DE FAMILIA

Pregunta:	Respuestas más frecuente:			
1	¿Consideran los Padres de Familia que la imagen del Director es buena?	Sí es buena 3	No contestó 0	La imagen es inadecuada 5
2	¿Consideran los Padres de Familia que el Director tiene áreas de oportunidad?	Sí tiene áreas de oportunidad 5	No contestó 3	
3	¿Consideran los Padres de Familia que el Director demuestra Liderazgo?	Sí demuestra liderazgo 3	No demuestra liderazgo 4	No contestó 1
4	¿Saben los Padres lo que hace el Director?	Sí sabe lo que hace 3	No contestó 2	No lo sabe 3
5	¿Están de acuerdo los Padres en las actividades del Director?	Sí está de acuerdo 0	No está de acuerdo 1	No contestó 7

6	¿Consideran los Padres que el Director interactúa con ellos?	Sí interactúa con los Padres	No contestó	No suficientemente	
		3	0	4	
7	¿Consideran los Padres que la interacción del Director con ellos es Positiva?	Sí es positiva	No contestó	No es positiva	
		1	5	2	
8	¿Consideran los Padres que existen contacto entre el Director y los Alumnos?	Sí hay contacto	No lo sabe	Hay poco contacto	No hay contacto
		2	0	3	3
9	¿Consideran los Padres que el contacto del Director influye en los Alumnos?	Sí influye	No lo sabe	No contestó	No influye
		0	0	7	1
10	¿Consideran los Padres que existe contacto del Director con la Comunidad?	Sí hay contacto	No lo sabe	No contestó	No hay contacto
		1	7	0	6
11	¿Consideran los Padres que el contacto del Director es positivo?	Sí influye	No lo sabe	No contestó	
		0	0	8	
12	¿Consideran los Padres que el Director tiene presencia entre la comunidad?	Sí hay contacto	No lo sabe	No contestó	No hay contacto
		1	0	6	1
13	¿Consideran los Padres que el Director involucra a externos en eventos?	Sí se involucra a externos	No lo sabe	No contestó	
		0	0	8	
14	¿Cómo consideran los Padres el impacto del Director?	El impacto es positivo	El impacto es negativo		
		3	5		
15	¿Con qué características consideran los Padres que debe contar el Director?	Comunicativo	No contestó	Amable	Más enérgico con los Maestros
		1	0	5	0

CAPÍTULO 5:

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con la investigación de campo realizada se hace un análisis de los resultados a la luz del marco teórico y se trata de descubrir la validez de los datos observados.

La triangulación presentada en el presente capítulo es necesaria para confirmar los datos descritos; “es el esfuerzo por ver si aquello que observamos y lo que informamos contiene el mismo significado cuando lo encontramos en otras circunstancias” Stake (2005). En los casos presentados el análisis presentado no depende de las circunstancias, sino del mismo sujeto de estudio.

En la sección de categorías se presenta un análisis de subgrupos que agrupa por elementos los resultados generales de los tres casos en relación al liderazgo y a la relación del director con su medio.

La sección de miniteorías se expresa la forma en que los directores se conducen con los demás elementos de la comunidad educativa y se relaciona con el marco teórico.

En los Hallazgos encontrados se encuentran rasgos positivos y negativos con sus frecuencias en relación con una característica específica del director, lo que permite homologar los resultados por grupos que da como resultado un perfil general de los directores.

Triangulación y Análisis del Caso 1

Los alumnos expresan que tienen buena relación con la directora y la consideran humana y sensible; los motiva a estudiar y los escucha en sus problemas

(ver respuesta 1b y 6a de encuesta a alumnos. Tabla 4). Este es un rasgo distintivo del líder de acuerdo con lo mencionado por Boyett (1999) “un líder debe tener una especial vocación de servicio y una habilidad distintiva para dar buen trato a las personas (p.17)”

La relación director-docentes se encuentra en un ambiente difícil en virtud de que la anterior directora ahora es docente de la misma escuela, por lo que existe una resistencia a aceptar a la actual directora como autoridad y como líder. Al respecto comenta Dorato (2005) que lo más complicado del ejercicio de liderazgo es la implementación y reorientación, pues durante estas dos acciones, el líder encuentra mayor reticencia por parte de los colaboradores, ya que implica no sólo el cambio de la estructura institucional, sino también el de las estructuras personales.

Más de la mitad de los maestros la consideran líder en proceso (ver respuesta 2a de encuesta a maestros. Tabla 5); mientras que los maestros restantes opinan que es egocéntrica e insegura (respuesta 3a de encuesta a maestros). De los principales problemas que enfrenta en su camino un director líder educativo es el individualismo que limita la acción de los profesores (Ariztondo y Martínez, citados por De Vicente (2001).

Los retos más grandes que los docentes ven para ella es mantener la unidad y dominar a su personal; ellos mismos se consideran el reto de la directora (ver respuesta 4a de la encuesta a maestros, Tabla 5). Aún así reconocen que la directora contribuye a los resultados de la escuela (ver respuesta 7a de la encuesta a maestros. Tabla 5).

Los padres de familia la ven como una persona honesta responsable y humana (ver respuesta 1a de encuesta a padres. Tabla 6). La opinión sobre su liderazgo esta

dividida, ya que los padres ven debilidad en su desempeño como cabeza de la escuela debido a los problemas con los docentes (ver respuesta 2a y 2b de la encuesta a padres. Tabla 6). El área de oportunidad de la directora que los padres mencionaron es el trabajo con los maestros en cuanto a mejorar las relaciones y aplicar disciplina; sin embargo, la mayoría creen que ha impactado positivamente en la escuela (ver respuesta 3d y 7a de encuesta a padres. Tabla 6).

La directora reconoce que la carga de trabajo administrativa es fuerte por lo que le absorbe la mayor parte de su tiempo (ver respuesta 2a de entrevista a directora. Tabla 7); considera necesario el rediseñar los modelos y programas educativos actuales (ver respuesta 3a de entrevista a la directora. Tabla 7), trata de ser líder y siente el apoyo de los padres pero no ve factible el apoyo de los maestros para trabajar en equipo (ver respuesta 4a y 4b de entrevista a la directora. Tabla 7), ve que su reto mayor es lograr la integración.

El supervisor ve a la directora como líder en formación con poca experiencia y que le falta desarrollar habilidades (ver respuesta 2a y 2b de entrevista a supervisor. Tabla 8). Su reto es la solución de los problemas internos de la escuela y lograr armonía entre los maestros y considera que el apego a los reglamentos es la mejor estrategia que puede seguir la directora para alcanzar retos y lograr resultados (ver respuesta 4a y 5a de entrevista a supervisor. Tabla 8).

Los alumnos expresan tener una buena interacción con la directora, los padres tienen una buena imagen de la directora ya que consideran que sabe lo que está haciendo califican de positiva su relación para con ella, sin embargo, aseguran algunos comentan que debería ser más enérgica con los maestros. Los maestros

afirman que el reto más grande de la directora es para con ellos en cuanto a la integración.

Triangulación y Análisis del Caso 2

El director de esta institución cuenta con características directivas en camino al liderazgo. Tomando como referencia la tabla 1 de diferencias entre directivos y líderes mostrada en el marco teórico y citada por Boyett (1999), el director hace las cosas correctas, como se sustenta en la respuesta a la pregunta 2c aplicada en la encuesta a los alumnos, lo cual es característica de un líder.

De acuerdo con la opinión de su inspector, el director realiza una buena administración que es una característica de los directivos; sin embargo, el mismo inspector comenta que el director debe dedicar tiempo a la innovación, siendo éste un elemento constitutivo de un líder.

Los maestros opinan que dentro de las estrategias que utiliza el director está la influencia de posición a posición, característica de un directivo (ver repuesta 5a de encuesta a maestros. Tabla 12). Sin embargo, también involucra a los docentes en las tareas que los incitan a cambiar, el cual es un rasgo característico de un líder (ver respuesta 6b encuesta a maestros. Tabla 12).

En la respuesta 9c de la encuesta a maestros encontramos las siguientes características del líder: confía en la confianza, desarrolla visiones y estrategias al mismo tiempo que toma riesgos al dar libertad en métodos de enseñanza y confía en los métodos aplicados por los docentes.

En cuanto a los resultados emitidos por los padres de familia, el director se maneja como una persona amable y responsable, centrado en las personas (ver respuesta 4b de la encuesta a padres de familia. Tabla 13), que como dice Boyett (1999) “un líder debe tener una especial vocación de servicio, una habilidad distintiva para dar buen trato a las personas” (pp. 17).

Dentro del rol social-comunitario del director educativo mencionado por Elizondo (2001), el director debe ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas, así como establecer el diálogo para con la comunidad; estas características son mencionadas por los padres de familia y por el director en lo que se refiere a la relación que existe con la comunidad (ver la respuesta 12a, b, c y d de la entrevista al director. Tabla 14).

En cuanto a los resultados obtenidos en la entrevista con el propio director, el se define a sí mismo como un líder educativo limitado por la estructura educativa gubernamental que funciona bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos fijos establecidos previamente. El director ejerce la gestión del conocimiento a través de la capacitación continua a los profesores mediante los talleres generales de aprendizaje y la asistencia de sus docentes al centro regional para actualización de maestros.

Por lo anterior, el director está ubicado dentro de las características de director con tendencia al liderazgo: “está bajo un modelo burocrático limitado por la jerarquía del puesto, por un sistema educativo rígido que ha privado a la iniciativa educativa de la autonomía pedagógica necesaria para su desarrollo” (Ariztondo y Martínez citados por De Vicente 2001 pp. 185).

Triangulación y Análisis del Caso 3

La directora de este centro educativo no se considera una líder a sí misma; esta visión es compartida por los padres de familia y el inspector escolar. Boyett (1999) comenta que la comunicación eficaz es una de las principales herramientas de las que el líder puede valerse para erradicar los problemas. En este contexto, en este estudio de casos la directora dice tener poca relación con padres y maestros y omite opinar sobre la relación con los alumnos.

Los maestros la reconocen como líder con habilidades; sin embargo, no hay una buena comunicación con ellos, sino que falta integrarlos y mantener buenas relaciones. La perciben como lejana a ellos e indiferente ante su situación personal (ver respuesta 7d de la encuesta a maestros. Tabla 19). No se involucra con los grupos pero si lo hiciera, contribuiría a obtener mejores resultados para la escuela.

Los docentes se definen comprometidos y con disponibilidad lo cual es un factor que según su opinión, facilita el trabajo de la directora, quien además cuenta con el prestigio de la escuela y el apoyo de la comunidad. A pesar de estos elementos, los maestros desconocen el grado de satisfacción de la directora con respecto a su trabajo (ver respuesta 8b de encuesta a maestros. Tabla 19) lo que demuestra una escasa comunicación de la directora a los docentes.

En la opinión de Boyett (1999), un líder debe tener una especial vocación de servicio, una habilidad distintiva para dar buen trato a las personas y que debe ser disciplinado, con orientación al conocimiento y al aprendizaje tanto al suyo propio como al de sus seguidores; la imagen de la directora ante los padres es de una persona que no sabe escuchar, que no influye en los alumnos (respuesta 7a de

encuesta a padres. Tabla 20), cuyo trato es enérgico y déspota (ver respuesta 1a de encuesta a padres. Tabla 20), que siempre se dedica a actividades de oficina y administrativas (respuesta 3a de encuesta a padres. Tabla 20).

La opinión del supervisor sobre la directora es que realiza lo que debe hacer en el aspecto técnico-pedagógico y administrativo (respuesta 1e de encuesta a supervisor. Tabla 22).

Sin embargo, indica que la directora como líder esta en formación y le falta desarrollar habilidades (respuesta 2b de encuesta a supervisor. Tabla 22) para equilibrar la disciplina con la tolerancia (respuesta 3a y 3c de encuesta a supervisor. Tabla 22).

El supervisor hace mención a la necesidad del apego al manual y reglamentos por parte de la directora (ver respuesta 5a de encuesta a supervisor. Tabla 22), lo que la ubica dentro del modelo burocrático tradicional señalado por Elizondo (2001).

La visión propia de la directora permite ver una marcada tendencia hacia las funciones administrativas (ver respuesta 1a de entrevista a la directora. Tabla 21); ella misma menciona que la mayor parte de su tiempo lo dedica a trámites y gestorías y piensa que está haciendo lo correcto al cumplir lo establecido por la Secretaria de Educación (ver respuesta 2a, b y c de entrevista a la directora. Tabla 21). La directora dijo no ser líder al expresar que el líder “es el que mueve personas con la consigna de recibir algo a cambio” (ver respuesta 4c de la entrevista a la directora. Tabla 21), lo cual dista de las características de un líder citadas por Boyett (1999) de la tabla de las principales diferencias entre directivo y líder.

Categorías

De acuerdo con la metodología aplicada teorización anclada, las categorías es uno de los elementos básicos en donde por medio del análisis se obtienen subgrupos con los significados e intenciones de los casos en estudio; en las categorías se presenta resumido el resultado de la opinión y percepción aportada por todos los actores de la comunidad educativa permitiendo realizar una comparación entre los actores de cada uno de los casos.

Tabla 24

Análisis de Subgrupos (Todos los Casos)

	Ahauializapan	Antonio Villarreal	Orizaba	Referencia a encuesta
	Todos los alumnos mencionan que existe relación director-padre de familia y que en general el contacto es bueno	Todos los alumnos mencionan que existe relación director-padre de familia y que en general el contacto es bueno	La mayoría indica que si hay relación director-padre de familia y que en promedio el contacto es regular.	Relación Director-padre de familia (5)
Alumnos:	La visión de los alumnos sobre las actividades realizadas por la directora es variada pero en todos los casos la consideran adecuada y positiva	En esta escuela los alumnos mencionan que el director realiza bien su trabajo y que es adecuado lo que hace, la interacción con los maestros se convierte en un rasgo característico de las funciones observadas por los alumnos	En cuanto a las actividades que desempeña la directora, los alumnos opinan que brinda atención a alumnos y a la escuela además de actividades administrativas, opinan que es correcto lo que hace y que lo hace bien	Tiempo del director (2)
	Casi todos consideran que si hay interacción y que es adecuada	La mayoría considera que sí hay interacción y que es adecuada	Poco más de la mitad de los alumnos consideran que sí hay interacción y que esta es adecuada	Interacción con los alumnos (3)

Maestros:	La mayoría de los docentes consideran a la directora como líder por ser la encargada de la escuela	Casi todos los maestros mencionan que su director es líder por que orienta y facilita el aspecto formativo profesional, organiza y se involucra con los responsables de la educación	La mayor parte de los docentes indicaron que su directora es líder por la responsabilidad demostrada hacia sus actividades y la autoridad que le da el cargo	Liderazgo del director (2)
	La mayor parte de los docentes mencionan que la directora muestra una actitud de responsabilidad hacia su trabajo, sin embargo también se menciona por algún docente que no delega.	La mayor parte de los docentes tiene un concepto favorable de la habilidades del director entre las que mencionan su amabilidad, su puntualidad y que apoya el trabajo de los demás	Los docentes reconocen a una directora organizada, respetuosa y tratable.	Habilidades del director (3)
	Las opiniones de los profesores en cuanto a las estrategias son variadas, sin embargo no hay indicadores por parte de las respuestas de los docentes de que se aplique una estrategia formal y eficaz por parte de la dirección	Los docentes mencionan que las principales estrategias de su director consisten en motivar, que usa el convencimiento, el trabajo en equipo y la delegación y que estas estrategias si dan resultados.	Los maestros respondieron que la directora usa el trabajo en equipo y que es disciplinado	Estrategias de la dirección (5)
	Todos los profesores consideran que la directora si contribuye a los resultados de la escuela	Los docentes respondieron que sí hay buenos resultados en la escuela y que en parte es debido a que el director contribuye a ellos ya que genera un buen ambiente de trabajo, se involucra en las actividades y apoyando a los docentes con capacitación	La mayoría de los docentes considera que el director si contribuye a los resultados de la escuela ya que motiva al personal y está al pendiente de las necesidades materiales de los profesores.	Resultados de la escuela (7)
	La mayoría menciona que son efectivos o productivos los contactos con el medio; sin embargo, en relación con otros miembros de la comunidad la mayoría lo desconoce	La relación del director con maestros padres y alumnos se da de forma positiva, sin embargo, se desconoce si hay contacto con otros miembros de la comunidad	La mayoría desconoce si los contactos del director con su medio son efectivos o productivos, es de considerarse que la relación del director es escasa con la comunidad educativa	Relación del director con su medio (10)
Padres:	La mitad de los padres opinan que no es líder porque detectan falta de autoridad del director con respecto a los docentes	La mayoría opinan que es líder, el resto de los padres no mencionan su motivo de mencionarlo como no líder pero hay una imagen de poca comunicación hacia los padres de familia	Más de la mitad opinan que no es líder porque no demuestra tener un carácter afable y proyecta una imagen de autoritarismo	Liderazgo del director (2)
	La mitad opinan que si hay contacto con los alumnos y ese contacto es debido a que el director los motiva a estudiar e inculca	La mayoría mencionan que si existe contacto ya que les escucha, motiva y demuestra interés en los niños que llevan malas notas	6 de 8 padres opinan que no hay contacto entre el director y los alumnos y el contacto mencionado es relativo a animar a los niños	El director y los alumnos (5)

	valores		a estudiar	
	Mas de la mitad opinan que tiene un impacto positivo ya que tiene una actitud de apoyo a los alumnos y padres, ha mejorado las instalaciones sin embargo los padres observan falta de autoridad sobre los docentes	La totalidad de los padres mencionan que el impacto del directo es positivo ya que es una persona de carácter amable, que brinda apoyo a los maestros además de dar una imagen de responsabilidad	Mas de la mitad mencionan que el impacto es negativo debido a que no tienen comunicación y a que proyecta una imagen de autoritarismo	Impacto del director (7)
	El director menciona realizar funciones administrativas y de organización	El director menciona que sus labores principales son técnico-administrativas	El director menciona realizar funciones administrativas principalmente	Funciones del director (1)
	El director menciona querer estudiar planes y programas para proponer modificaciones y mejoras	El director de esta escuela menciona que preferiría dedicar más tiempo a cuestiones pedagógicas que administrativas.	El director preferiría dedicar su tiempo a proyectos de desarrollo de la escuela reduciendo actividades burocráticas	Rediseño del trabajo (3)
	No se considera un líder completo ya que menciona no tener el apoyo de los docentes lo cual es, desde su punto de vista, algo fundamental para lograr el liderazgo	Sí se considera un líder debido a que genera un ambiente de armonía y disciplina en el equipo de trabajo	No se considera un líder educativo ya que cree que para ser líder se debe retribuir algo a cambio del apoyo	Liderazgo del director (4)
Director:	Ser puntual, organizar el trabajo, seguir los programas establecidos por la SEP con lo cual ha logrado participar en programas como "Escuelas de Calidad"	Realiza diagnósticos para encontrar problemas y de esta manera encontrar los medios para combatirlos, considera que esta estrategia es efectiva	El dialogo, la comunicación y convencer en vez de imponer, considera que estas estrategias son efectivas ya que ha logrado apoyos de la comunidad para con la escuela	Estrategias de la dirección (7)
	Si contribuye en la integración del equipo de maestros y en lograr materiales para beneficio de la escuela, cree que podría contribuir a través de la capacitación de los maestros	Considera que si influye en los resultados de la escuela por su compromiso y cree que puede hacer mas si pudieran capacitarse mas los maestros	Si contribuye en los resultados de la escuela, mediante la disciplina, la supervisión a los maestros y complementado con el trabajo administrativo requerido por la SEP, pero considera que no podría contribuir mas por que el tiempo es limitado	Resultados de la escuela (9)
	Menciona que hay interacción con padres y maestros y que es efectivo trabajar así, y respecto a la comunidad menciona buscar constantes apoyos con instituciones para mejoras en la escuela	Menciona tener un contacto amplio con la comunidad en actividades recreativas, culturales y cívicas, con los padres menciona estar abierto a pláticas y retroalimentación sobre el desempeño de sus hijos y en relación a los docentes la relación es solo de trabajo	Menciona involucrar poco a padres y maestros en relación con el liderazgo de la escuela, en lo que respecta a la comunidad mencionan que solo hay intercambio de información sin llegar a involucrarse	Relación con el medio (8, 11y 12)

Supervisor:	Considera en desarrollo al director en lo que respecta al liderazgo y menciona que le falta experiencia	Si es un líder porque se involucra en los procesos internos de su escuela e impulsa el desarrollo de su equipo de trabajo	Considera en formación al director por lo que no ha logrado desarrollar totalmente sus habilidades	Liderazgo del director (2)
	Considera al director como una persona ambiciosa de superación, entusiasta y con buena intención, además de contar con conocimientos académicos	Proactivo, honesto, responsable y puntual aunque debe aplicar mayor disciplina a los docentes	Es una persona autoritaria, exigente y disciplinada y considera que debería equilibrar la tolerancia con la disciplina	Habilidades del director (3)
	Considera que la directora debe apegarse a los manuales aplicando tolerancia elasticidad y equidad	Comunicación abierta, adecuada planeación, retroalimentación supervisión y control	Considera que la directora debe apegarse a los manuales aplicando tolerancia elasticidad y equidad	Estrategias de la dirección (5)
	Sí, especialmente en lo que respecta a la calidad de la infraestructura y en crear hábitos	El director influye en los resultados de la escuela ya que gracias a la retroalimentación que brinda a su personal el ambiente de trabajo a mejorado	Si, especialmente en lo que respecta a la calidad de la infraestructura y en crear hábitos	Resultados de la escuela (7)
	Mantiene una relación permanente con maestros, padres y la comunidad en general	El contacto del director con padres y docentes es cercano aunque tal vez debería interactuar mas con la comunidad	Mantiene una relación permanente con maestros, padres y la comunidad en general	Relación del director con su medio (10)

Miniteorías

Caso 1

Los alumnos ven en su director a una persona con buena comunicación con ellos y con sus padres, las actividades que realiza son adecuadas y positivas para beneficio de la escuela. A este respecto Elizondo (2001) comenta que el director escolar debe ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo en la comunidad. El liderazgo de la directora es evidente de acuerdo a las habilidades y a la actitud reconocidas por los docentes como lo es la responsabilidad hacia su trabajo y a la relación efectiva que tiene con el medio, lo que ayuda al logro de los resultados de las escuela; sin embargo es de considerarse que no hay estrategias implementadas observadas por los maestros y se presentan rasgos de falta de delegación. Esto se da en individuos que no cuentan con las herramientas y habilidades suficientes para confrontar distintos puntos de vista y prefieren evitar el conflicto tomando como propias las responsabilidades, esto es observado por los padres de familia como una falta de autoridad sobre los docentes, lo cual impide mostrar una imagen de líder frente a los padres de familia.

Dentro de la labor del líder según Dorato y De Vita (s.f.) lo más complicado es la implementación y la reorientación pues durante estas dos acciones el líder encuentra mayor reticencia por parte de los colaboradores, ya que implica no sólo el cambio de la estructura institucional si no también el de las estructuras mentales.

El director cree que para mejorar su desempeño necesita contar con el apoyo de los docentes, De Vicente (2001) menciona que uno de los obstáculos con el que topan los directores es el individualismo que limita la acción de los profesores; él

creo que está dando su apoyo total al personal docente para lograr la integración, sin embargo es necesario que fortalezca sus habilidades de liderazgo tales como: centrarse en las personas, incitar a la gente a cambiar y utilizar la influencia de persona a persona (ver tabla 1 “diferencias entre directivos y líderes”, Boyett, 1999) y de esta manera ganará autoridad frente a los maestros y padres de familia.

La opinión del supervisor es que es una directora con poca experiencia y en proceso de desarrollar sus habilidades de liderazgo, por lo que un elemento fundamental para mejorar su desempeño es brindarle capacitación a través de la cual fortalezca las áreas de oportunidad relacionadas con su rol como líder educativo. Al respecto Boyett (1999) comenta que formación, seminarios, cursos y asesoría pueden pulir las cualidades para el liderazgo que una persona ya posee.

Caso 2

La imagen del director frente a los alumnos es de amplia comunicación y buen trato hacia ellos, sus padres y maestros. La comunicación eficaz es una de las principales herramientas de las que el líder puede valerse para erradicar los problemas (Boyett, 1999).

La mayor parte de los docentes se siente apoyado por él ya que los impulsa a crecer en conocimientos dándoles facilidades para alcanzar el aprendizaje, cualidad característica de un líder según la tabla 1 titulada “diferencias entre directivos y líderes” de Boyett (1999), otra razón por la que los docentes se muestran comprometidos es debido al poder de convencimiento del director, además de que para el cuerpo de maestros las estrategias aplicadas por el director es el trabajo en equipo, la delegación y la motivación.

Un área de oportunidad sugerida por los docentes es mantenerlos informados respecto a la relación existente con otros miembros de la comunidad, ya que esto genera una sensación de pertenencia más profunda al grupo de trabajo. Este mismo caso se hace patente en los padres de familia, en los que hay una percepción de comunicación individual, pero la parte de información general es escasa. Por lo anterior el director podría mejorar su imagen como líder frente a los padres de familia mediante una estrategia de comunicación general y con una mayor frecuencia.

El director está consciente de que es parte activa del buen desempeño de su grupo de trabajo y utiliza la estrategia de la realización de diagnósticos para detectar problemas y de esta manera combatirlos a tiempo. Está convencido de que es necesario un programa de capacitación permanente a los docentes porque de esta manera se pueden lograr mejores resultados, Becerra y Stevenson (2001) mencionan que el director moderno de una escuela utiliza el conocimiento para tomar decisiones con el fin de mejorar. Todo esto aunado a su compromiso y responsabilidad, lo constituyen líder dentro de su institución.

La imagen del director observada por el supervisor es de líder, ya que reconoce habilidades y estrategias que dan resultados favorables para la comunidad educativa. Sin embargo el supervisor tiene la percepción de que el director debería ser mas estricto con los maestros, dedicar más tiempo a actividades administrativas de acuerdo con lo que señalan los manuales. Esta visión es un tanto influenciada por el modelo burocrático imperante en el sistema educativo nacional de primarias federales vespertinas, en donde según Elizondo (2001), la burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los

medios a los objetivos que se pretenden, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de dichos objetivos.

Caso 3

La observación de los alumnos en cuanto a la interacción del director con los padres de familia es regular. Los docentes tienen equivocado el concepto de liderazgo ya que creen que un líder es una persona que ocupa un cargo directivo. Esto muestra una clara tendencia del modelo de directivo y no de líder como se menciona en la tabla 1 que a un directivo le han dado el puesto, mientras que un líder toma la iniciativa de liderar (Boyett, 1999). Sin embargo, los maestros mencionan ciertas habilidades con las que cuenta la directora como lo son: organizada, responsable y trabaja en equipo, las cuales pueden ser capitalizadas por la directora de manera que formen una imagen distinta del concepto de liderazgo con la que cuentan los docentes; como áreas de oportunidad mencionan una escasa comunicación con la comunidad educativa.

El impacto que tiene la directora con los padres de familia es negativo, no la consideran líder, sino autoritaria, sin comunicación con ellos y no demuestra tener un carácter afable. Estos elementos deben ser retroalimentados a la directora ya que es probable que este modelo de actuación le haya dado resultados favorables en la institución. Sin embargo, el autoritarismo y la intolerancia no son rasgos característicos de un líder.

La directora no se considera líder educativo ya que desde su punto de vista un líder debe retribuir algo a cambio de apoyo; “a un individuo puede pagársele para que actúe y se comporte de manera preestablecida, la cual se le debe explicar exacta

y minuciosamente para que sus emociones no interfieran en el desempeño de la función preestablecida“ (Elizondo, 2001 pp.70). A este respecto la directora considera que una manera de dar resultados es proveyendo de las herramientas materiales y didácticas necesarias a los profesores para el desempeño de sus actividades. Esto no es erróneo del todo, sin embargo la directora debe tomar en cuenta que la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo, en el comportamiento del personal, de los alumnos, de la coordinación, en la definición del trabajo, la planificación y la supervisión de la tarea, lo cual le ayudaría a la directora a ampliar su visión sobre las habilidades necesarias del líder.

La directora considera como estrategias eficaces de la dirección el diálogo, la comunicación y el convencimiento en vez de la imposición, sin embargo, no lo aplica ya que la imagen mencionada por los padres y el supervisor es de autoritarismo, a este respecto el mismo supervisor menciona que debería equilibrar la tolerancia con la disciplina, un aspecto importante a trabajar es unificar las estrategias mencionadas con las aplicadas pues ha logrado resultados positivos a través de la disciplina, supervisión y cumplimiento de lineamientos establecidos, aún cuando una de las características importantes de los líderes es la necesidad de conseguir objetivos, estos no deben tener su mirada en ello, pues deben considerar que, los logros vendrán solos si se actúa con honestidad y congruencia (Boyett, 1999); la directora muestra falta de compromiso al expresar que no podría contribuir más a los resultados de la escuela ya que su tiempo es limitado, esto puede ser un indicador de que la carga de trabajo administrativa demanda la mayor parte del tiempo de los directores, tiempo señalado como valioso por la propia directora en el rediseño de sus funciones.

Hallazgos

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas se presenta la siguiente tabla denominada hallazgos en la que por categoría y encuestado se muestra lo encontrado clasificándolo en rasgos positivos y negativos y la frecuencia de esos rasgos conjuntando la información de los tres casos.

Tabla 25

Hallazgos encontrados (Todos los Casos)

No.	Categoría:	Encuestado:	Director Ahaualizapan :			
			Frecuencia	Rasgos Positivos	Frecuencia	Rasgos Negativos
1	Relaciones del director con su medio	Alumnos	Todos	Contacto adecuado	Ninguno	-
		Padres	Mitad	Inculca valores y motiva	Mitad	No especificado
		Maestros	Mayoría	Contacto adecuado	Minoría	No especificado
		Director	-	Interacción, busca apoyos	-	-
		Supervisor	-	Comunicación constante	-	-
2	Liderazgo del director	Alumnos	Todos	Positivo	-	-
		Padres	-	-	Mitad	Falta de autoridad
		Maestros	Mayoría	Ostentar cargo de directora	-	-
		Director	-	-	-	No líder por falta de participación de docentes
		Supervisor	-	-	-	Poca experiencia
3	Habilidades del director	Alumnos	N/A	N/A	N/A	N/A
		Padres	N/A	N/A	N/A	N/A
		Maestros	Mayoría	Responsable	Minoría	No delega
		Director	-	Organizado	-	-
		Supervisor	-	Con metas, entusiasta	-	-
4	Estrategias de la dirección	Alumnos	N/A	N/A	N/A	N/A
		Padres	N/A	N/A	N/A	N/A
		Maestros	-	-	Mayoría	No se aplican de manera formal y eficaz
		Director	-	Puntual, organizado, seguir los lineamientos establecidos	-	-

		Supervisor	-	-	-	Recomienda tolerancia, elasticidad y equidad así como apego a los lineamientos.
		Alumnos	N/A	N/A	N/A	N/A
5	Resultados de la escuela	Padres	Mayoría	Mejora de instalaciones y aumento de matrícula	Minoría	Falta de autoridad sobre docentes
		Maestros	Todos	No especificado	-	-
		Director	-	Abastecimiento de material didáctico	-	-
		Supervisor	-	Mejora de instalaciones y creación de hábitos	-	-
No.	Categoría:	Encuestado:	Director Antonio Villarreal :			
			Frecuencia	Rasgos Positivos	Frecuencia	Rasgos Negativos
		Alumnos	Todos	Buena relación con padres	-	-
		Padres	Mayoría	Escucha y motiva	-	-
		Maestros	Todos	Adecuada	-	-
1	Relaciones del director con su medio	Director	-	De interés y colaboración	-	-
		Supervisor	-	Cercano con padres y docentes	-	Poca interacción con la comunidad
		Alumnos	Todos	Positivo	-	-
		Padres	Mayoría	No especificado	Minoría	Falta de comunicación hacia ellos
2	Liderazgo del director	Maestros	Mayoría	Orientador y facilitador de capacitación, organizado	-	-
		Director	-	Genera buen ambiente, disciplinado y trabajo en equipo	-	-
		Supervisor	-	Se involucra e impulsa el desarrollo de los docentes	-	-
		Alumnos	N/A	N/A	N/A	N/A
		Padres	N/A	N/A	N/A	N/A
		Maestros	Mayoría	Amabilidad, puntualidad y apoyo al trabajo en equipo	-	-
3	Habilidades del director	Director	-	Comprometido promotor de la capacitación	-	-
		Supervisor	-	Proactivo, honesto, responsable y puntual	-	Falta de aplicación de disciplina
4	Estrategias de la	Alumnos	N/A	N/A	N/A	N/A
		Padres	N/A	N/A	N/A	N/A

5	dirección	Maestros	Mayoría	Motivación, convencer, trabajo en equipo, delegación	-	-
		Director	-	Realización de diagnósticos para encontrar problemas y combatirlos	-	-
		Supervisor	-	Buena comunicación, planeación, retroalimentación, supervisión y control	-	-
	Alumnos	N/A	N/A	N/A	N/A	
	Padres	Todos	Buena imagen	-	-	
	Resultados de la escuela	Maestros	Todos	Docentes capacitados	-	-
		Director	-	Docentes capacitados	-	-
Supervisor		-	Buen ambiente de trabajo	-	-	

No.	Categoría :	Encuestado:	Director Orizaba :			
			Frecuencia	Rasgos Positivos	Frecuencia	Rasgos Negativos
1	Relaciones del director con su medio	Alumnos	Mayoría	Buena interacción con alumnos	Mayoría	Poca interacción con padres
		Padres	Minoría	anima a estudiar	Mayoría	Poca interacción con alumnos
		Maestros	-	-	Mayoría	Desconocen efectividad del contacto y escasa relación con la comunidad
		Director	-	-	-	Poca comunicación con la comunidad
		Supervisor	-	Permanente con la comunidad	-	-
		Alumnos	Todos	Positivo	-	-
2	Liderazgo del director	Padres	-	-	Mayoría	autoritaria y descortés
		Maestros	Mayoría	Responsable y ostenta cargo de directora	-	-
		Director	-	-	-	No líder por no retribuir algo a cambio de apoyo
		Supervisor	-	-	-	Falta desarrollar habilidades
		Alumnos	N/A	N/A	N/A	N/A
3	Habilidades del director	Padres	N/A	N/A	N/A	N/A
		Maestros	Todos	Organizada, respetuosa y tratable	-	-
		Director	-	Disciplinada, dirige y controla	-	Falta de compromiso
		Supervisor	-	Disciplinada	-	Autoritaria, exigente e inflexible
		Alumnos	N/A	N/A	N/A	N/A

4	Estrategias de la dirección	Alumnos	N/A	N/A	N/A	N/A
		Padres	N/A	N/A	N/A	N/A
		Maestros	Mayoría	Trabajo en equipo y disciplina	-	-
		Director	-	Dialogo, comunicación, convencer	-	-
		Supervisor	-	-	-	Recomienda tolerancia, elasticidad y equidad así como apego a los, lineamientos.
5	Resultados de la escuela	Alumnos	N/A	N/A	N/A	N/A
		Padres	-	-	Mayoría	Mala comunicación
		Maestros	Mayoría	Abastecimiento de material didáctico	-	-
		Director	-	Imagen de disciplina y de control administrativo	-	-
		Supervisor	-	Mejora de instalaciones y creación de hábitos	-	-

No. : Categoría : Perfil :

1 Relaciones del director con su medio De acuerdo a los resultados, los mandos directivos reflejan un contacto adecuado con los miembros de la comunidad educativa, sin embargo se presentan rasgos de que se desconoce la efectividad del contacto observado.

2 Liderazgo del director Hay un desconocimiento del concepto de liderazgo por parte de la comunidad educativa incluyendo a los directores, esto da como resultado que la mayoría vea a los directores como líderes solo por ostentar el cargo.

3 Habilidades del En lo general, los directores se muestran disciplinados, organizados y

	director	responsables.
4	Estrategias de la dirección	Las principales estrategias aplicadas por los directores son la comunicación, motivación, trabajo en equipo y disciplina, con lo cual mencionan haber logrado resultados favorables para la institución.
5	Resultados de la escuela	Se refleja una tendencia a la preocupación por mantener las instalaciones en buen estado así como en proveer los materiales didácticos a los profesores, adicional a esto los directores se apoyan en programas de gobierno para beneficiar a las familias económicamente.

CAPÍTULO 6:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las actividades principales de los líderes se identifican con dos grandes funciones en el ejercicio de la dirección: gestión y liderazgo. La primera está referida al desarrollo técnico de tareas que permiten operar con la complejidad de las organizaciones. La segunda implica la orientación de la institución hacia cambios concebidos y deseados en una determinada visión de futuro. En las respuestas obtenidas de los líderes se encontraron como principales funciones realizadas de gestión a la supervisión, administración, reuniones y dirección que ocupan la mayor parte de su tiempo. Las funciones primarias de liderazgo son por el contrario atención a maestros, alumnos y padres, capacitación y asesoría.

Se observó que la función de los directores como líderes educativos se da en el modelo burocrático propuesto por Elizondo (2001). Ya que su forma de organización está basada en la adecuación de los medios a los objetivos que se pretenden; los hallazgos encontrados comprueban que el tipo de liderazgo en los tres casos es el burocrático.

El liderazgo gira en torno a la personalidad y se relaciona con el carisma, la visión, las estrategias, la motivación de la gente y la originalidad; son líderes los que intentan motivar a la gente, quienes aseguran que un equipo de personas determinado alcance resultados específicos. Esto se observó poco en los directores estudiados.

La función primordial del líder educativo encontrada en el estudio de casos es que se centran en las personas, se interesan por la eficacia y hacen las cosas

correctas; sin embargo, se comprueba que los directores en estudio presentan más características de directivos que de líderes (ver tabla 2).

En el caso 3, los profesores de la escuela Orizaba, se confirma lo mencionado por Mintzberg (1998) al decir que cuando la empresa cuenta con profesionales altamente capacitados y dotados tanto del conocimiento de su profesión como de la organización, trabajan de una manera más autónoma y coordinada, requieren de poca supervisión y cada quién sabe lo que tiene que hacer.

Los perfiles observados en los directores son los siguientes:

Perfil del director del Caso 1

De acuerdo al análisis de los datos obtenidos en la comunidad educativa conformada por alumnos, padres, maestros, supervisor y la propia directora; su perfil está ubicado como líder en desarrollo dentro del puesto de directivo, bajo un modelo burocrático limitado en cuanto a las decisiones y el desarrollo de proyectos.

Perfil del director del Caso 2

De acuerdo con el análisis de los datos obtenidos en la comunidad educativa conformada por alumnos, padres, maestros, supervisor y el propio director, el perfil del director es de líder educativo reconocido y establecido, gracias a la experiencia en el puesto y a las habilidades y estrategias desarrolladas en la dirección. Se encuentra situado bajo un sistema con modelo burocrático limitado en cuanto a las decisiones y el desarrollo de proyectos; pero muestra una tendencia a impulsar al cuerpo docente hacia un modelo emergente.

Perfil del director del Caso 3

De acuerdo con el análisis de los datos obtenidos en la comunidad educativa conformada por alumnos, padres, maestros, supervisor y la propia directora, su perfil

está ubicado como directiva. Su desempeño, las estrategias aplicadas y los resultados obtenidos son el saldo de un carácter disciplinado con poca apertura hacia el consenso y los acuerdos.

Se encuentra cómoda en una estructura burocrática ya que se sujeta cabalmente a los lineamientos establecidos y no contempla la posibilidad de aplicar un cambio hacia el modelo emergente. No manifiesta un compromiso de liderazgo dentro de su institución sin embargo, los resultados logrados son favorables para la institución, sin embargo su logro se da llevando consigo una imagen negativa entre los padres de familia y poca comunicación con alumnos y maestros.

Que un directivo desarrolle características de líder es favorable al desarrollo de su función, pero es imposible reducir el liderazgo natural a un conjunto de aptitudes o destrezas. En suma, la gente sigue a la gente que cree en algo o tiene la capacidad para alcanzar resultados al servicio de esas creencias.

La función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional. Asimismo, se evidencia la falta de percepción en relación con su rol de líderes por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un gerente líder para conseguir las metas organizacionales.

Cornieles (1992, citado por Pérez, 2002), plantea que: "la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la de las escuelas básicas" (p. 9). Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial puesto que los directores educativos son los

encargados de velar que la educación de la escuela que dirigen alcance las metas y objetivos propuestos.

Se evidencia de lo expuesto, la ausencia en los tres casos de estudio de un coherente liderazgo educativo que permita la formación sistemática de cuadros dirigentes y la actualización permanente de los profesionales quienes deben ejercer influencia significativa sobre los educadores a fin de lograr que se desempeñen eficiente y eficazmente en sus roles técnico – pedagógicos - administrativos y se alcancen las metas educativas.

La administración del sistema escolar y especialmente la asignación de cargos administrativos, directivos y docentes, se han convertido en el obstáculo más fuerte para el mejoramiento de la calidad del nivel educativo; lo que impide la eficacia de las funciones tareas de dicho personal. (Ortuño, 1992 p.11)

Asimismo, Esqueda (1996), señala: "Los directivos en su mayoría son ascendidos por años de servicio, son docentes con experiencia en la docencia pero con pocos conocimientos en el cargo de la administración educativa, ejerciendo el cargo de manera empírica" (p. 9). Además de evidenciarse la violación reiterada del espíritu de la normatividad docente, con ello, se fundamenta la selección de los gerentes educativos en el criterio de que el trabajador puede desempeñarse eficientemente en la posición inmediata superior del escalafón sin preparación previa especializada.

Recomendaciones Generales

1. De acuerdo con los resultados, los mandos directivos reflejan un contacto adecuado con los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo se presentan rasgos de que se desconoce la efectividad del contacto observado, por lo que es necesario que los directivos implementen un mecanismo de retroalimentación para medir la efectividad de las relaciones con los miembros de la comunidad educativa.
2. Hay un desconocimiento del concepto de liderazgo por parte de la comunidad educativa incluyendo a los directores. Esto da como resultado que la mayoría vea a los directores como líderes solo por ostentar el cargo, debido a esta situación se recomienda que la supervisión escolar brinde capacitación a la comunidad educativa sobre cursos básicos de liderazgo con el fin de que los conceptos y características del líder sean aprendidos y reconocidos por los miembros de la comunidad.
3. En lo general, los directores se muestran disciplinados, organizados y responsables; en el caso 3 se requiere modular el exceso de disciplina ya que la imagen se torna autoritaria e inflexible. De acuerdo a las funciones realizadas por los directivos, en todos los casos se presenta saturación de trabajo administrativo lo que limita las posibilidades de trabajar en aspectos pedagógicos de manera directa y el tiempo suficiente para capacitar al personal docente. Es conveniente que las supervisiones modifiquen su criterio relacionado al trabajo administrativo.
4. Las principales estrategias aplicadas por los directores son la comunicación, motivación, trabajo en equipo y disciplina, con lo cual mencionan haber

logrado resultados favorables para la institución. A este respecto la supervisión sugiere como estrategia eficaz para el liderazgo, apearse a los manuales establecidos. Sin embargo es necesario lograr equilibrio en la aplicación de esta estrategia sugerida para evitar caer en un exceso de trabajo administrativo. Se sugiere también aplicar la gestión del conocimiento por parte de los directores para que tengan el conocimiento de las necesidades reales de los miembros de la comunidad educativa y con esto se de una sana retroalimentación.

5. Se refleja una tendencia a la preocupación por mantener las instalaciones en buen estado así como en proveer los materiales didácticos a los profesores. Adicional a esto los directores se apoyan en programas de gobierno para beneficiar a las familias económicamente. Sin embargo se recomienda que los directores tengan presente aseguren un nivel académico competitivo.
6. Se recomienda que la Secretaría de Educación Pública de mayor énfasis a la parte académica antes que a la administrativa con el fin de liberar de trabajo burocrático a los docentes y se empeñen en realizar proyectos a favor de la escuela que deberán ser autorizados y supervisados por el inspector escolar.

APÉNDICE

Apéndice A

Encuesta a Alumnos

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas (cosas buenas) y sus características que pueden mejorar (cosas malas)?
2. ¿Qué hace el Director o Directora, a que le dedica su tiempo? ¿lo hace bien? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?
3. ¿Platica o juega con Ustedes? ¿En que les ayuda o cómo les afecta esa interacción con ustedes?
4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?
5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?
6. ¿Cómo sería el mejor Director o Directora? ¿Por qué?
7. Mencionen la diferencia entre un Director que está en su oficina haciendo papeleo y organizando actividades y un Director que anda visitando los salones y animándolos a estudiar más.

Apéndice B

Encuesta a Maestros/Entrevista a Inspectores

Por favor, conteste cada una de las preguntas en una manera breve y concisa. Es importante contestar rápidamente, con la respuesta que le viene a la mente al leer la pregunta – usualmente es la mejor respuesta-. No dedique demasiado tiempo a cada pregunta. Por favor, sea honesto al contestar. Las respuestas serán confidenciales. Gracias por su apoyo con esta investigación.

1. ¿A qué le dedica su tiempo? ¿A qué le da prioridad? ¿Estás de acuerdo? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debe estar haciendo?
2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para Usted?
3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?
4. ¿Cuáles son los retos más grandes que tiene el Director o Directora? ¿Cree Usted que esos retos se pueden evitar? ¿Cómo?
5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? ¿Cómo asegura él o ella que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?
7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?
8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? ¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?
9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?

Apéndice C

Encuesta a Padres de Familia

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?
2. ¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?
3. ¿Qué hace el Director o Directora? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?
4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?
5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?
6. ¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? ¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo?
7. ¿Cómo ha impactado en la escuela el Director o Directora?
8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal?

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?

Apéndice C

Encuesta a Padres de Familia

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?
2. ¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?
3. ¿Qué hace el Director o Directora? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?
4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?
5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?
6. ¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? ¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo?
7. ¿Cómo ha impactado en la escuela el Director o Directora?
8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal?

Apéndice D

Entrevista a Director (a)

1. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.
2. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?
3. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? ¿A qué dedicaría su tiempo?
4. ¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?
5. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen a usted como líder en su escuela?
6. ¿En su trabajo, cuáles son los retos más grandes que tiene Usted? ¿Cree Usted que esos retos se pueden evitar? ¿Cómo?
7. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades?
8. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?
9. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?
10. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí? ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?
11. ¿Tiene Usted contacto con los padres de familia? ¿Qué tipo de contacto? ¿Son importantes ellos en la escuela? ¿Qué hacen?

12. ¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido les involucra Usted con la escuela? ¿Funciona ese contacto?

REFERENCIAS

- Arredondo, V. (2003). *Retos de la educación superior en México*. Conferencia magistral dictada en el XXV aniversario de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana en Veracruz, México.
- Barkley, S., Bottoms, G. Feagin, C. & Clark, S. (2001). *Leadership matters: building leadership capacity*. Recuperado el 5 de septiembre de 2005 del sitio web southern regional education board:
http://www.sreb.org/main/Leadership/pubs/Building_Leadership_Capacity.asp
- Becerra, I & Stevenson, J. (2001). *Knowledge Management Systems and Solutions for the school principal as chief learning officer*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2005, de:
http://cursos.itesm.mx/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=_119841_1
- Belly, P. (2005). Aunque no lo veamos el conocimiento está. Recuperado el 4 de Octubre de 2005 de:
http://cursos.itesm.mx/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=_119841_1
- Boyett, J. H. & Boyett, J.T. (1999). *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá. Norma
- Castañeda, D. (s.f.). Artículo 3 en español. Recuperado el 30 de Septiembre de 2005, de:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/70/nivvargeson.htm>
- Congreso de la Unión de los Estados Unidos Mexicanos, (1993), *Ley general de educación*, Diario Oficial de la Federación. Recuperado el 22 de octubre de 2006 en
[http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/PR/Leyes/13071993\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/PR/Leyes/13071993(1).pdf)
- De Vicente, P. (2001) *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas*. Bilbao España: ICE
- Dorato & De Vita, (s.f.). *Recuperando la mirada pedagógica I y II*. Accesado el 18 de noviembre de 2006 en

12. ¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido les involucra Usted con la escuela? ¿Funciona ese contacto?

REFERENCIAS

- Arredondo, V. (2003). *Retos de la educación superior en México*. Conferencia magistral dictada en el XXV aniversario de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana en Veracruz, México.
- Barkley, S., Bottoms, G. Feagin, C. & Clark, S. (2001). *Leadership matters: building leadership capacity*. Recuperado el 5 de septiembre de 2005 del sitio web southern regional education board:
http://www.sreb.org/main/Leadership/pubs/Building_Leadership_Capacity.asp
- Becerra, I & Stevenson, J. (2001). *Knowledge Management Systems and Solutions for the school principal as chief learning officer*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2005, de:
http://cursos.itesm.mx/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=_119841_1
- Belly, P. (2005). Aunque no lo veamos el conocimiento está. Recuperado el 4 de Octubre de 2005 de:
http://cursos.itesm.mx/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=_119841_1
- Boyett, J. H. & Boyett, J.T. (1999). *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá. Norma
- Castañeda, D. (s.f.). Artículo 3 en español. Recuperado el 30 de Septiembre de 2005, de:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/70/nivvargeson.htm>
- Congreso de la Unión de los Estados Unidos Mexicanos, (1993), *Ley general de educación*, Diario Oficial de la Federación. Recuperado el 22 de octubre de 2006 en
[http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/PR/Leyes/13071993\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/PR/Leyes/13071993(1).pdf)
- De Vicente, P. (2001) *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas*. Bilbao España: ICE
- Dorato & De Vita, (s.f.). *Recuperando la mirada pedagógica I y II*. Accesado el 18 de noviembre de 2006 en

<http://abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/Diepregep/Capacitacion/Cuadernos/cuadernillo2.doc>

- Elizondo, A. (2001) *La nueva escuela, I*. México. Paidós.
- Elizondo, A. (2001) *La nueva escuela, II*. México. Paidós.
- Esqueda, G. (1996). *Desempeño gerencial del director de educación básica en la I y II etapa en relación al cumplimiento de su rol administrativo, Distrito Escolar N° 10, Sector N° 1 y 2*. Puerto Cabello. Carabobo. Trabajo de Maestría. Universidad Bicentennial de Aragua. Venezuela.
- García, G., L. (1997). *Necesidades de capacitación para la función gerencial del personal directivo de educación básica*. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. INSTIA. Maracaibo. Venezuela.
- Guzmán, V. & González, L. *El uso de la grounded theory para investigar el fenómeno educativo: reflexiones para el debate*. Accesado el 11 de abril de 2007 en:
http://www.ugr.es/~cmetodo/pdf/comunicaciones/guzman_valenzuela.pdf
- Henric-Coll, M. (s.f.). Gestión del conocimiento y equipos de trabajo. Recuperado el 30 de Septiembre de 2005, de:
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/gcet.htm>
- Markus, et al. (2000). What makes a virtual organization work? Sloan Management Review; Cambridge. (Vol.42 Issue 1, pp.13-26). Recuperado el 29 de Septiembre de 2005, de:
http://cursos.itesm.mx/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=_119841_1
- Meneses, B. (2001). *Elementos de la Administración del conocimiento*. Recuperado el 1 de Octubre de 2005, de: <http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/conocimiento.htm>
- Mintzberg, H. (1998). *Covert Leadership: Notes on Managing Professionals*. Harvard Business Review. Recuperado el día 30 de Septiembre de 2005, de:
http://cursos.itesm.mx/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=_119841_1
- Nérici, I. (1973) *Hacia una didáctica general dinámica*. Argentina: Kapelusz.
- Ortuño, A. (1992). *El rendimiento de la gerencia de los administradores escolares*. Caracas. Venezuela.

- Pérez, J. (2002). *Importancia del liderazgo educativo en el desempeño docente*. Recuperado el 18 de marzo de 2007 del sitio web:
<http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider2.shtml#refe>
- Rosales, M. (mayo de 2000). ¿Calidad sin liderazgo? *Contexto educativo*, 7. Accesado el 8 de septiembre de 2006 en <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm>
- Rosales, O., R., (1997) Estilos de dirección y clima organizacional; *Revista de Ciencias Sociales*; 77; p. 141 – 143.
- Scarborough, H. (1999). Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis & Strategic Management*; Abingdon. (Vol.11 Issue 1, pp.5-16.) Recuperado el 3 de Octubre de 2005, de:
http://cursos.itesm.mx/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=_119841_1
- Senge, P. (2002) *Escuelas que aprenden*. Bogotá, Colombia. Norma.
- Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina: el arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México. Granica.
- Survey System, *Calculadora de tamaño de muestras*, accesado el 11 de abril de 2007 en <http://www.surveysystem.com/sscalce.htm>
- Stake, R. E. (2005). *Investigación con Estudio de Casos*. Morata. Madrid, España.
- Tovar, A. (s.f.). Administración del Conocimiento, Numero Actual 23. Palabra TI Columnas Fuentes: Business Week, semanario de información tecnológica y de negocios. Recuperado el 1 de Octubre de 2005, de:
<http://www.businessweek.com>
- Valenzuela, R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. México. Trillas.
- Wikipedia, *La enciclopedia libre*, accesado el 19 de octubre de 2006 en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Sindicato>