



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY**

Universidad Virtual
Escuela de Graduados en Educación

**PERFIL DEL DIRECTOR
DE LA ESCUELA PÚBLICA A NIVEL BÁSICO
Y SU RELACIÓN CON LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL**

TESIS

que para obtener el grado de:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

Presenta:

LAURA MARGARITA ROA SÁNCHEZ

Asesora:

Mtra. María Guadalupe López Padilla

Pachuca de Soto, Hidalgo, México

Marzo, 2008

**PERFIL DEL DIRECTOR
DE LA ESCUELA PÚBLICA A NIVEL BÁSICO
Y SU RELACIÓN CON LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL**

**Tesis presentada
por
Laura Margarita Roa Sánchez**

**ante la Universidad Virtual
del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
como requisito parcial para optar
por el título de**

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

Marzo, 2008

El perfil del director de la escuela pública a nivel básico y su relación con la efectividad institucional

por

Laura Margarita Roa Sánchez

El trabajo que se presenta fue APROBADO POR MAYORÍA por el comité formado por los siguientes académicos:

Mtra. María Guadalupe López Padilla (asesor principal)
Universidad Regiomontana
mglopez@mail.ur.mx

Mtro. Luis Alberto Alvarado Gudiño (lector)
Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey
laalvara@prodigy.net.mx

Mtra. María Auxiliadora Ballesteros Valle (lectora)
Tecnológico de Monterrey, Campus Toluca
maria.ballesteros@itesm.mx

El acta que ampara este veredicto, está bajo resguardo en la dirección de escolar del Tecnológico de Monterrey, Campus Hidalgo, como lo requiere la legislación respectiva en México.

Dedico esta tesis a:

Mis Padres,

Por darme en primer lugar la vida, después su ejemplo invaluable y la vocación de superación, finalmente y en todo momento su apoyo incondicional. Mamá gracias por ser dos y uno a la vez.

Mis hijos,

Por su paciencia, por su amor y sobre todo por ser mi inspiración en todo lo que realizo.

Dios,

Por estar siempre presente y mostrarme su amor infinito en todo momento.

Mis amigos,

Por tener siempre una palabra de aliento, por confiar en mí, y por su ayuda invaluable cuando más lo necesito.

La vida,

Por siempre tener una sonrisa para mí.

Agradezco de manera personal a:

Mi asesora, la Mtra. Guadalupe López,
por su invaluable apoyo y guía en este proyecto.

Mi escuela, el Tec de Monterrey,
que ha sido mi casa durante mucho tiempo y me ha brindado tantas
satisfacciones.

Mi directora, la C.P. Claudia Gallegos,
por haber confiado en mí y brindarme ésta oportunidad.

Mis profesores,
por todas las experiencias y conocimientos adquiridos.

Mis compañeros,
por haberme permitido aprender de ellos.

El perfil del director de la escuela pública a nivel básico y su relación con la efectividad institucional

Resumen

La presente tesis es una investigación de modelo mixto en el área de liderazgo educativo, se decidió investigar sobre el tema debido a que existe poca información y literatura al respecto. Esta investigación forma parte de un proyecto más grande, que ha sido realizado con la misma metodología de entrevistas, en diferentes puntos de México y Latinoamérica. La investigación consta de un estudio de casos en tres escuelas públicas a nivel Primaria, en la ciudad de Pachuca, Hidalgo. Se entrevistó a los directores, profesores, padres de familia y alumnos, posteriormente se analizaron los resultados obtenidos contrastándolos con la teoría investigada en el área de liderazgo, sistema educativo y lo existente en el área de liderazgo educativo. Los objetivos que se busca lograr con la presente tesis son: determinar características comunes entre los líderes educativos, la diferencia esencial entre el liderazgo genérico y educacional y finalmente encontrar los factores que determinan la eficiencia en las instituciones educativas.

Índice de contenidos

Dedicatorias.....	iv
Agradecimientos.....	v
Resumen.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Índice de tablas y figuras.....	ix
Introducción.....	x
Capítulo 1 Planteamiento del Problema.....	12
1.1 Contexto.....	12
1.2 Definición del problema.....	12
1.3 Preguntas de investigación.....	13
1.4 Objetivos.....	13
1.5 Justificación.....	13
1.6 Beneficios esperados.....	14
1.7 Delimitación y limitaciones de la investigación.....	14
Capítulo 2 Marco Teórico.....	16
2.1 Sistema Educativo.....	16
2.2 Liderazgo.....	22
2.3 Liderazgo educativo.....	30
2.4 Administración y gestión escolar.....	34
Capítulo 3 Metodología.....	41
3.1 Enfoque metodológico.....	41
3.2 Método de recolección de datos.....	43
3.3 Definir el Universo.....	45
Capítulo 4 Resultados del trabajo de campo.....	47
4.1 Caso A: Escuela primaria A.....	47
4.1.1 Datos generales.....	47
4.1.2 Entrevista a la directora.....	48
4.1.3 Entrevistas a los profesores.....	51
4.1.4 Entrevistas a los padres.....	54
4.1.5 Entrevistas a los alumnos.....	56
4.2 Caso B: Escuela primaria B.....	56
4.2.1 Datos generales.....	56
4.2.2 Entrevista a la directora.....	57

4.2.3 Entrevistas a los profesores.....	60
4.2.4 Entrevistas a los padres.....	64
4.2.5 Entrevistas a los alumnos.....	65
4.3 Caso C: Escuela primaria C.....	66
4.3.1 Datos generales.....	66
4.3.2 Entrevista a la directora.....	66
4.3.3 Entrevistas a los profesores.....	68
4.3.4 Entrevistas a los padres.....	72
4.3.5 Entrevistas a los alumnos.....	72
Capítulo 5 Análisis de resultados.....	74
5.1 Grupo de los directores.....	74
5.3 Grupo de los profesores.....	82
5.4 Grupo de los padres.....	91
5.5 Grupo de los alumnos.....	95
Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones.....	99
6.1 Conclusiones.....	99
6.2 Recomendaciones.....	102
Referencias.....	104
Apéndice 1.....	106
Apéndice 2.....	111
Apéndice 3.....	136
Apéndice 4.....	156
Apéndice 5.....	174
Apéndice 6.....	179
Currículum Vitae de la autora.....	194

Índice de tablas y figuras

Tabla 1	49
Datos sobresalientes de la entrevista con la directora de la escuela A	
Figura 1	51
Factores principales encuestados en los profesores de la escuela A.	
Tabla 2	58
Datos sobresalientes de la entrevista con el director de la escuela B.	
Figura 2	61
Factores principales encuestados en los profesores de la escuela B.	
Tabla 3	67
Datos sobresalientes de la entrevista con la directora de la escuela C.	
Figura 3	69
Factores principales encuestados en los profesores de la escuela C.	

Introducción

La presente tesis forma parte de un proyecto más amplio llamado “Perfil del director de escuela a nivel básico y su relación con la efectividad institucional”. Dicho proyecto se ha construido para que alumnos candidatos a graduarse de Maestrías en Educación investiguen en áreas no desarrolladas dentro del mismo campo y de suma importancia para la sociedad en que se desarrollan.

El objetivo de la investigación radica en reconocer los factores que se encuentran involucrados en el liderazgo educativo, a través de un estudio de campo en tres escuelas con características semejantes. En dichas escuelas se entrevistaron a directivos, profesores, padres de familia y alumnos para preguntarles sobre la percepción de su director en el área de liderazgo y factores relacionados con ello.

El trabajo consta de 6 capítulos; planteamiento de problema, marco teórico, metodología, resultados de trabajo de campo, análisis de resultados y finalmente conclusiones y recomendaciones. En el primer capítulo se menciona el planteamiento del problema y los objetivos del estudio, en el segundo capítulo se encuentra el marco teórico utilizado para fundamentar la tesis, en el tercer capítulo la descripción de la metodología utilizada, cómo se llevó a cabo la investigación de campo, la recopilación de datos y la presentación de estos. En el capítulo cuatro se presenta a través de la técnica de casos los resultados obtenidos por separado en cada institución y por cada grupo de participantes, para finalmente en el capítulo cinco, análisis de resultados contrastar las coincidencias o discrepancias entre los casos de estudio y la teoría existente. Finalizando con las conclusiones y recomendaciones del estudio.

El interés particular del investigador se basa en la poca o nula existencia de estudios a nivel de liderazgo en ámbitos educativos, ya que este tema ha sido usado innumerables veces en el ámbito empresarial, pero en cuestión educativa existen grandes diferencias, interesantes para los involucrados en el área. Es por eso que el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, se encuentra interesado en un proyecto de esta naturaleza en donde se puede ahondar más en el tema de educación y los factores que a ella afectan, realizando estudios en diferentes niveles y lugares para conjuntar un estudio relevante.

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

A continuación se presenta el planteamiento del problema base para esta investigación, las preguntas que se plantearon resolver, así como los objetivos deseados, los beneficios y las limitaciones con las que se encontró la investigadora.

1.1 Contexto

El presente estudio se realizó en tres escuelas públicas de la ciudad de Pachuca, Hidalgo, en nivel primaria, con nivel socioeconómico medio-bajo y con un tamaño de 300 a 400 alumnos. Se ha manejado completa confidencialidad con respecto a los nombres de las instituciones, así como de los directivos y todos los colaboradores entrevistados por petición de ellos mismos.

1.2 Definición del problema

La mayor problemática con respecto al liderazgo educativo se centra en la falta de estudios al respecto, ya que se ha abordado el liderazgo en otros ámbitos pero no en educación. Las instituciones educativas por su propia naturaleza mantienen pocas semejanzas con empresas de cualquier otro tipo, es por ello que se requiere de un estudio en esta área donde se puedan identificar en primer lugar las características de líderes educativos y en segundo lugar que tipo de características propician una mayor eficiencia institucional.

1.3 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación son: ¿Cuáles son las características comunes que definen a los directivos de manera general en las escuelas públicas y privadas, en los niveles de kinder, primaria, secundaria y preparatoria?, ¿Qué factores se interrelacionan con la efectividad de la institución?, ¿Existen relaciones entre los estilos de dirección y los resultados obtenidos en el área educativa?

1.4 Objetivos

Los objetivos que se pretenden lograr después de analizar las preguntas de investigación son los siguientes:

- Encontrar las características comunes de los directores entrevistados para identificar patrones.
- Identificar relaciones consistentes entre las características de los directores y el desempeño educativo de las instituciones.
- Identificar factores importantes que definan la diferencia entre el liderazgo genérico y el liderazgo educacional.

1.5 Justificación

Como ya se ha mencionado, se requiere de un estudio que pueda identificar los tipos de liderazgo que existen entre los líderes educativos en México y Latinoamérica, así como encontrar la relación entre las características de los líderes y la efectividad institucional. Es importante un estudio de este tipo en México, particularmente, por que su sistema educativo por diversas razones se encuentra en

un momento de cambio radical y debido a su naturaleza característica, ninguna otra investigación del mismo campo sería útil ni aplicable a su realidad.

Por otro lado es bien sabido que la educación es un pilar para que un país se desarrolle y logre bienestar social y económico. Para ello se necesita de instituciones educativas que cumplan su finalidad, la educación, y muchos autores han coincidido en que el agente de cambio más importante en dichas instituciones son los directores.

Finalmente un reconocimiento e investigación de este tipo sólo es posible llevándolo a cabo en el contexto que se desea estudiar, por lo que un estudio de campo en escuelas representativas nos pueden dar una muestra de lo que sucede día a día en la educación en México, lo cuál es planteado en el método de casos, método utilizado en esta tesis.

1.6 Beneficios esperados

Se espera que la presente tesis logre identificar a través de los objetivos lo que se busca documentar y ser una pequeña parte del proyecto madre mencionado anteriormente, formando así un estudio completo a nivel nacional. Este estudio pretende ayudar a los propios directores de escuelas a identificar sus oportunidades y fortalezas, así como al gobierno para apoyar e impulsar la educación y finalmente a todos los relacionados con el área de educación para conocer la realidad en la que nos desarrollamos y las áreas de oportunidad.

1.7 Delimitación y limitaciones de la investigación

La tesis consta de una investigación en tres escuelas públicas como ya se mencionó, por lo que está delimitada a estos tres casos y encontrar una semejanza

entre ellos a nivel de directores, por otro lado encontrar las interrelaciones entre la efectividad de cada institución y el estilo de liderazgo que se ejerce de manera particular.

Por otro lado dentro de las limitaciones se encuentra, que no todos los profesores quisieron o pudieron participar debido a razones como incapacidad, permisos, desinterés, entre otras, de igual manera los grupos de padres y alumnos seleccionados pueden en algunos casos no ser suficientes para ejemplificar el grupo en su totalidad.

Otra limitación es la falta de información específica donde se pueda conocer la calificación o desempeño de la institución y profesores en cuestión de calidad, capacitación y eficiencia, existiendo comparación con otras escuelas a nivel estatal, nacional y si fuera posible internacional.

En el siguiente capítulo se presenta el marco teórico de la presente tesis, en él se investigaron las áreas de educación, liderazgo genérico, liderazgo educativo y administración escolar, para sustentar teóricamente los casos expuestos posteriormente.

Capítulo 2

Marco teórico

A continuación se presenta el fundamento teórico recopilado de reconocidos autores en el área. En primer lugar se encuentra el tema del sistema educativo, en el cuál se tocan temas generales de la educación, su concepción e importancia actual, el rumbo que se está definiendo y también lo que se espera lograr. Posteriormente se trata el tema de liderazgo genérico en el cuál se mencionan los autores más reconocidos en el tema, para después abordar el tema de liderazgo educativo, específicamente y finalizar con el tema de administración escolar.

2.1 Sistema Educativo

A continuación se presentan las opiniones de ciertos autores alrededor del sistema educativo. La manera en que se ha desarrollado hasta el día de hoy, las carencias y oportunidades que tiene, los cambios necesarios y los puntos más importantes que se deben recuperar o desarrollar en dicho sistema. De igual manera las coincidencias y divergencias de sus opiniones ante dichos factores.

Dentro del área educativa podemos mencionar a Senge (2000) en su libro Escuelas que Aprenden, donde menciona que en la actualidad la educación está influenciada por la era de la industrialización en que vivimos. Menciona que existen múltiples formas de medir el éxito de la escuela, sin embargo lo que actualmente se acostumbra es la medición a través del rendimiento en pruebas estandarizadas y aún se sigue promoviendo, para demostrar la capacidad de los alumnos y así el éxito de las escuelas, es por ello que no ha cambiando el rumbo y el modo de actuar de los institutos y con ellos de la sociedad.

Senge (2000) narra que la educación llegó a este punto por medio de un proceso, en un inicio la educación se dio a través de la contemplación y reflexión, así se construía el conocimiento, sin embargo poco después con la era de la industrialización llegó la estandarización y con ello los procedimientos adecuados también para la construcción del conocimiento y con ello la construcción de las escuelas. En ellas existen líneas de montaje, organizadas por grados y por grupos, en las cuáles los alumnos deben desarrollar exactamente las mismas habilidades y actitudes, llegando a un resultado específico.

Señala (Senge 2000, p. 43) que la contemplación, reflexión, imaginación y todos los conceptos relacionados con ello, quedaron sepultados con la estandarización. Este sistema escolar aumentó enormemente la producción educativa, sin embargo a su vez se crearon los problemas que aún hoy se siguen debatiendo. “El sistema convirtió también a los maestros en controladores e inspectores y la motivación pasó a ser responsabilidad del maestro y no del aprendiz”.

Sin embargo Elizondo (2001, p. 27) en su libro La nueva escuela menciona que los tiempos actuales se caracterizan por una reflexión constante de los logros obtenidos y lo que falta por hacer. Por lo que al reflexionar sobre los deterioros de la humanidad menciona que: “la educación recupera su importancia estratégica. Una vez más la escuela se confirma como el espacio en el que se depositan las expectativas sociales para mejorar y crecer personal y socialmente.” Por lo que la educación se encuentra transformándose y adaptándose al mundo actual para responder a los retos actuales. También menciona que los factores como lo son los contenidos, la interacción en el aula, el ambiente escolar, las relaciones familiares,

los medios de comunicación y las condiciones físicas, determinan las problemáticas de una institución educativa.

Por otro lado Elizondo (2001) coincide con Senge (2000), cuando menciona que América Latina con problemas económicos tan evidentes, debido a su endeble economía y problemas políticos, ha intentado invertir en los indicadores educativos, sin embargo se encuentra una incongruencia, mientras que los servicios educativos aumentan, los cuestionamientos sobre su calidad y efectividad también, aún así no son suficientes para toda la población. Finalmente menciona que aunque el gobierno y la normatividad que exista en los países intenten mejorar el sistema educativo, definitivamente un factor de cambio y de éxito clave es el director de la institución educativa.

“Un sistema atrapado”, es así como define Senge (2000, p. 44) al sistema educativo en la actualidad, ya que como cualquier empresa se ve presionada a rendir más, con tal de complacer a los interesados de fuera, creando un estrés extraordinario en todos los miembros para cumplir con las metas prometidas o exigidas. Sin embargo es tan fuerte la inercia de este sistema que se sienten atrapados todos los involucrados y no creen que un cambio sea posible para la educación, ya que se ve como algo totalmente normal y la solución se busca en otros aspectos y no en la raíz del sistema.

Finalmente algo importante que menciona Senge (2000) al respecto de esta situación y de la indudable necesidad de cambio del sistema educativo es que, el que tiene voz para poder modificar todo lo que sucede y efectuar los posibles cambios es el estudiante. Así lo señala, Senge (2000, p. 71.):

Yo he llegado a convencerme de que la verdadera esperanza de un proceso a fondo y duradero de evolución en las escuelas está en los estudiantes.... Tienen imaginación y modos de ver las cosas que no han sido aún acondicionados por el proceso educativo formal..... Esto no significa que todo lo que se necesita es liderazgo estudiantil; pero sí significa que sin liderazgo estudiantil hay poca esperanza.

Finalmente Senge (2000) menciona que los tiempos actuales se caracterizan por una reflexión constante sobre los logros obtenidos, pero también sobre los retos y desafíos a enfrentar. Dentro de este contexto, la educación recupera su importancia estratégica, en donde la escuela se confirma como el espacio en el que se depositan las expectativas sociales para mejorar y crecer personal y socialmente.

De Vicente (2001, p. 22) en su libro Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas menciona que en la actualidad se requiere de actualizar todas nuestras creencias, acciones, instituciones, etc., y la enseñanza no es una excepción, coincidiendo con Senge (2000). Por lo que se requiere para la actualización señala:

una reestructuración profunda que les disponga a dar respuesta holgada a las críticas que desde todos los sectores sociales se les viene formulando..... Hay que preparar a nuestros estudiantes para que sean capaces de vivir en plenitud la vida nueva a la que han sido legados, hay que equiparles con los conocimientos, destrezas, habilidades y valores imprescindibles para formar parte de esa compleja sociedad....., para ello, los educadores..... deben tener un conocimiento extenso de la revolución que se les avecina.

Menciona que sin embargo una revolución no es inmediata y necesita de un proceso que requiere tiempo, en el cuál se deben en primer lugar examinar los problemas actuales y pasados para decidir el rumbo del futuro tomando en cuenta todos los cambios que también surgen alrededor de la educación, los tecnológicos, económicos, culturales, sociales y políticos. De Vicente (2001) concluye que tal vez el que más puede hacer por promover y dirigir estos cambios son los directores de las

instituciones educativas, opuesto a lo que comenta Senge (2000) en donde los estudiantes pueden ser los principales agentes de cambio.

Por otro lado Ubben (2004, p.7) en su libro *The Principal*, menciona que las escuelas pueden ser vistas desde diversos contextos organizacionales y se pueden considerar en tres formas básicamente: “escuelas como máquinas, escuelas como organismos y escuelas como cerebros”. Las escuelas vistas como máquinas tienen su fundamento en la era de la administración científica donde las tareas se caracterizaban por ser estructuradas y de operación diaria, a su vez contaban con jerarquía y por lo tanto llevan implícitas reglas y normas que tienden a disminuir la iniciativa y creatividad de los miembros de la organización, por encima este tipo de estructura parece no tener problema alguno debido a su orden, sin embargo se encuentran en un alto peligro de volverse obsoletas.

Ubben (2004) coincidiendo con el enfoque sistémico de Senge (2000), plantea que las instituciones educativas pueden ser vistas también como organismos o sistemas naturales en las cuáles se pueden ver cualidades de adaptación y crecimiento, interdependencia y colaboración, enfocándose en la individualidad y excepcionalidad de cada ser humano, en dichas organizaciones los directores sirven como facilitadores para compartir la misión y enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la comunidad hacia un mismo objetivo. Las escuelas como cerebros son vistas según Ubben (2004) como organizaciones que aprenden caracterizadas por tener modelos de pensamiento-aprendizaje, su método consiste en encontrar la solución del problema por medio de la práctica y reflexión, estas escuelas buscan facilitar el aprendizaje a través de la comunidad, los directores son los que establecen el libre flujo de comunicación e intercambio de ideas.

Coincidiendo también en el punto, De Vicente (2001) menciona que a lo largo de la historia, la educación ha sufrido innumerables cambios, definiendo así el rumbo actual de la enseñanza, formación, profesorado e instituciones educativas.

Principalmente la educación está basada en el profesor como centro de la atención y en la tarea del alumno de repetición y memorización, por lo tanto se entiende al profesor como el único que sabe enseñar su materia y el que conoce también cuál debe ser el proceso a seguir. Sin embargo se empieza a reconocer que la escuela debe ser ahora el espacio para encontrar cultura y dar respuesta al cambio continuo que distingue a la enseñanza, en donde se involucran los profesores, alumnos, directivos, más allá la sociedad.

De Vicente (2001) habla de un paradigma que existe en torno a los sistemas educativos, ya que por una parte se pueden considerar como organizaciones que tienen metas definidas por cumplir a través de diversos procedimientos, contrastada con un universo de creencias, valores, actitudes y símbolos compartidos por la sociedad que también son, de tal manera que el mezclar ambos modelos, debe ser básico para reconocer la complejidad del liderazgo que se requiere para dirigir este tipo de instituciones.

Finalmente, Ubben (2004) coincide con los autores anteriores en una necesidad de cambio, habla también de las expectativas de las escuelas, las cuáles varían por la influencia de la comunidad de la escuela, de los distritos y normas, de las políticas y directivos, del público, de los profesores y de diversos intereses en los grupos realizados, se debe reconocer que las escuelas deben cambiar, sin embargo por todo lo mencionado anteriormente no es sólo un cambio de la institución, sino que involucra a toda la sociedad y he ahí la complejidad de la situación.

2.2 Liderazgo

El tema de liderazgo se encuentra inmerso en muchas áreas y más cuando se trata de organizaciones, sin embargo al paso del tiempo las concepciones del liderazgo han cambiado y su interpretación en la importancia dentro de la organización. A continuación se presentan algunos puntos de vista de autores reconocidos en liderazgo y las diferencias que existen entre definiciones arraigadas y nuevos conceptos. Así como diferencias y divergencias entre dichas concepciones.

Boyett (1999) en su libro *Hablan los Gurús*, menciona al liderazgo como el tema más popular acerca de la empresa, ya que sin importar el tema que se trate en diferentes áreas, el liderazgo siempre se encuentra involucrado en ellas. Casi todos los gurús se detienen a enumerar las características, habilidades o atributos con los que cuenta un líder.

Algunas de las características que mencionan es tener visión, pasión, integridad, curiosidad, osadía, dominio, diseño, aprendizaje. Algunos autores pueden hablar del liderazgo como un estilo de vida, menciona Boyett (1999), otros como hábitos, genética, situacional, etc. sin embargo todos hablan de características que pueden ser útiles para definir un líder o para desarrollarlas y llegar a serlo. Conforme han revolucionado ideas y épocas también ha evolucionado la idea de liderazgo, ahora se habla no sólo de características, sino de una vida equilibrada del líder donde atienda todos los aspectos importantes de un ser humano y por otro lado se preocupe y busque el bienestar de sus seguidores. De este modo Boyett (1999, p. 13) emite su opinión al respecto: “Probablemente podemos entender mejor a los líderes si nos

centramos menos en las características y más en las relaciones entre los líderes y los seguidores.”

Boyett (1999) resume en tres leyes la información anterior, la primera se refiere a que un líder tiene seguidores-aliados de buena voluntad, lo cuál es indispensable para que exista el liderazgo como tal, la segunda ley dice que el liderazgo es una acción recíproca, de tal manera que el liderazgo es una interacción donde existe una sólida relación entre el líder y su gente, la tercera y última ley menciona que el liderazgo sucede igual que un acontecimiento, de tal modo que es un proceso continuo, en el cuál se dan múltiples acontecimientos donde se construye día a día dicho liderazgo.

Además de las leyes anteriores, Boyett (1999) menciona tres cambios fundamentales: de estratega a visionario, de comandante a narrador de historias y de arquitecto de historias a agente de cambio y servidor. Al hablar del cambio de estratega a visionario, menciona que se necesita de un rumbo definido, una visión compartida en la cuál todos se encuentren comprometidos y con dirección para obtener el éxito. En el cambio de comandante a narrador de historias Boyett (1999, p. 35) comenta que “mientras que los estrategas pueden ordenar y mandar, los visionarios deben estimular y seducir... una habilidad especial para contar historias”. Finalmente al respecto del agente de cambio y servidor, se necesita de un líder abierto a cambios y debe ver a las personas como individuos valiosos, buscando el crecimiento en conjunto.

Por otro lado Tom Peters (2006) un importante autor de temas actuales a nivel empresarial menciona 50 reglas básicas en el liderazgo actual. En su libro, más allá de reglas que suele todo mundo manejar o saber, habla de cosas reales, cosas de seres

humanos que suceden día a día en las empresas, y en particular en este tema de liderazgo, es por eso que menciona que en estos tiempos caemos en el modelo de liderazgo de mando y de control que ya no es compatible con los líderes dinámicos actuales y reales.

Para ello el autor Peters (2006) menciona una visión en la cuál habla de construir sueños y llevarlos a cabo sin importar lo difícil o loco que esto parezca, y menciona que liderar importa; el liderazgo es una oportunidad para marcar una diferencia, es solitario, responsable, diferente, entre otras cosas.

Algunas de las reglas que menciona Peters (2006) son: los líderes crean oportunidades, dicen no lo sé, rara vez son quienes hacen mejor las cosas, son desarrolladores de talento, son visionarios, son mecánicos del beneficio, entienden que todo depende, prosperan en la parada, les gusta el jaleo, hacen, repiten, saben cuándo tienen que esperar, están locos, son optimistas, transmiten un gran propósito, atienden a los detalles logísticos, se ponen del lado del partido de la acción, honran a los rebeldes, se juntan con los fanáticos, promocionan demos, cometen errores, cometen grandes errores, crean culturas libres de culpa, derriban las barreras, olvidan, son fanáticos del talento, crían a otros líderes, engendran confianza, son especialistas en relaciones, son entusiastas de la creación de redes de relaciones, conectan, catapultan sus organizaciones a la estratósfera del valor añadido, crean mercados nuevos, les gusta la nueva tecnología, son vendedores extraordinarios, les gusta la política, dominan sus organizaciones, son grandes aprendices, son grandes actores, son grandes narradores de historias, les gusta liderar, se conocen a sí mismos, aceptan la responsabilidad, se centran, toman descansos, expresan su pasión, son la marca, saben cuando dejarlo, hacen cosas que importan.

Cuando Boyett (1999) escribe sobre el aprendizaje del liderazgo, menciona que la mayoría de los gurús coinciden en que se puede aprender a ser líder, sin embargo es innegable que es una serie de factores lo que define a los líderes, en primer lugar la genética y la infancia hacen su primer trabajo, el tipo de carácter con el que nacen y su personalidad aunado con las primeras experiencias de la infancia que son propiamente debidas a los padres y las circunstancias en las que les toca vivir, menciona que en general cuando sienten que han vivido injusticias esto los impulsa a ser líderes para demostrar al mundo dichas injusticias. La experiencia es otro factor sumamente importante, aquellos líderes que se han enfrentado a situaciones nuevas y difíciles logrando con éxito resultados reafirman su liderazgo. Los fracasos y los problemas, un factor más, moldea a las personas obteniendo mayor fortaleza para experiencias futuras. Boyett (1999, p. 51) señala “cuando se trata del liderazgo, lo que importa es el conjunto, no las partes”.

Coincidiendo en el punto de un conjunto, Senge (1998) en su libro *La quinta disciplina*, habla del liderazgo de cambio profundo narrando la idea del héroe líder que se tiene en la actualidad, donde un líder, persona con ciertas características específicas entre ellas decisión, visión, ambición, carisma, arrogancia, entre otros, es decir una persona especial que puede llevar a una empresa sin importar su naturaleza al éxito, señalándolo de la siguiente manera: “Nuestra perspectiva tradicional de los líderes –como personas especiales que marcan el rumbo, toman las decisiones cruciales y arengan a las tropas- está profundamente arraigada en una visión del mundo individualista y asistémica.” (Senge 1998, p. 419).

Senge (1998) plantea una pregunta importante, en la cuál menciona que no podría ser en lugar de una sola persona, muchas personas y lugares lo que contribuye

al liderazgo y éxito de una organización en el mercado. Este mito de héroe líder llega en ocasiones a lograr éxitos momentáneos que posteriormente caen en crisis sucesivas donde no se puede hacer mucho ya que la gente puede pensar si el héroe no pudo, como yo una persona común, podría hacer algo. Grandes directores ejecutivos narran como todo el mundo cree que ellos tienen la solución cuando en realidad nunca la tienen y los cambios no son provocados por la gente que se encuentra únicamente en la cumbre sino por todos los participantes. Es por eso que se ha encontrado tanta riqueza en los métodos de retroalimentación interna y diagnóstico interno, ya que la gente que conoce su trabajo a la perfección puede llegar a decirle soluciones a los altos directivos sobre como resolver problemas que ellos desconocen.

Senge (1998) menciona que las características y todo de lo que se habla en los libros de liderazgo realmente no es tan útil porque serviría para reforzar el mito del líder héroe, mientras que lo que buscamos es encontrar los procesos de cambio profundo. Es necesario ver al liderazgo como un fenómeno sistémico inseparable de su contexto, el cuál se desarrolla a través de las interrelaciones entre los diferentes líderes de una organización.

En contraste con lo anteriormente señalado, De Vicente (2001) habla del liderazgo como un tema que ha sido muy recurrido y por lo tanto difícil de definir, por lo que marca la diferencia entre liderazgo y gestión de la siguiente manera:

los líderes formales son responsables del control y la dirección de la organización, control y dirección ejercidos a través de una cadena jerárquica, en cuya cima se encuentran las personas encargadas de dirigir y en la base las que son dirigidas, el líder ejerce el poder desde la autoridad formal que se la ha conferido. Por otro parte, se distingue igualmente de la gestión o administración de las organizaciones, es decir, de las acciones encaminadas a coordinar los elementos personales y materiales para hacerlos más eficaces...; porque la dirección es parte de lo que hace el líder, pero no

es todo lo que hace; liderar no es, en este sentido, lo mismo que dirigir ni que administrar o gestionar.

De Vicente (2001) también menciona los primeros estudios de liderazgo basados en las características que deben tener aquellas personas consideradas como buenos líderes, toda la investigación se centra en las actitudes, habilidades y resultados, discutiendo si las cualidades de líder se heredaban o adquirían. Posteriormente menciona que se dio una lucha entre la idea de liderazgo transaccional o transformador, en el primero se entiende un intercambio entre líder y seguidores de acciones y beneficios, mientras en el segundo se habla de un liderazgo de construcción para detectar un propósito y llevarlo a cabo.

Sin embargo de estos estudios surgen otras nomenclaturas, menciona De Vicente (2001) que pueden ser fácilmente relacionadas con el liderazgo educativo, existen seis categorías entre las cuáles se encuentran las siguientes:

- El liderazgo instructivo, en la cuál la atención del líder se centra en las conductas de los profesores, involucrados en el proceso de aprendizaje con sus alumnos.
- El liderazgo transformacional donde se habla de que los líderes y los seguidores se elevan a niveles altos de moralidad y motivación, éste depende de las capacidades de todos los miembros.
- El liderazgo moral habla de la práctica administrativa de valores, y todo lo relacionado con la autoridad que en él conlleva.
- El liderazgo participativo también se llama de grupo y compartido y su característica es la toma de decisiones del grupo.

- El liderazgo administrativo o de gerencia, que pone énfasis a las funciones, tareas y conductas de los líderes.
- El liderazgo contingente incluye los estilos de liderazgo y los procesos de solución de problemas.
- El liderazgo llamado disperso habla de liderar a otros para que se lideren a sí mismo, de tal manera que en un mismo equipo hablamos de una mayor cantidad de líderes que aportaran soluciones y acciones a una comunidad, no sólo dependiendo de una persona., formando así equipos autosuficientes que desarrollen sus habilidades y capacidades al máximo, por lo que el liderazgo se encuentra como su nombre lo dice disperso entre los diferentes miembros del equipo.

Finalmente De Vicente (2001) menciona que se debe ver al liderazgo como una actividad de la organización, como algo inherente a las organizaciones.

Senge (1998, p. 419), menciona sobre el liderazgo lo siguiente:

La nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. 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.

Al hablar de diseñar se trata de construir todo el panorama propicio para trabajar en él, se trata de verificar que el sistema sirva para los propósitos construido y que todos los involucrados crezcan en él. El ser mayordomo como su significado lo implica, es servir para un propósito más grande, es decir servir a la visión que tiene comprometida la organización. Finalmente el ser maestro implica en primer lugar definir la realidad, para después ayudar a la organización a alcanzar los propósitos

deseados, unificando los esfuerzos para ello. Por otro lado todos los esfuerzos de los líderes de organizaciones inteligentes prestan especial atención a la estructura sistémica, en donde muestran el todo con las interacciones existentes y su papel en ello.

Hoy (2005) en su libro *Educational Administration* menciona que el liderazgo forma parte en la actualidad del vocabulario organizacional, sin embargo lo que se llega a compartir entre la mayoría de las definiciones es, el ser un proceso social que se da a través de una influencia intencional en la estructura de actividades o relaciones entre individuos de una organización. Hoy (2005) menciona algunos autores con diversos puntos de vista, ciertos autores identifican tres componentes básicos en el liderazgo, una posición, la característica de una persona y una categoría en el comportamiento actual, de tal modo que se ve como características individuales. Otros autores defienden la postura en la cuál, la influencia del líder va relacionada con las tareas por lograr y el bienestar del grupo, de tal modo que se encuentra íntimamente ligados el líder y sus seguidores.

Por otro lado Hoy (2005) menciona que también se puede hacer una marcada diferenciación entre lo que es un líder y un administrador, ya que no necesariamente lo uno involucra a lo otro. Los administradores se enfocan en la estabilidad y la eficiencia, mientras que los líderes se adaptan a los cambios y conducen a la gente para lograr aquellos objetivos deseados.

Una redefinición interesante de liderazgo como McFarland (1996, p. 193) la llama en su libro *Liderazgo para el siglo XXI*, es la siguiente citando a Robert Crandall:

Creo que el líder ideal para el siglo XXI será aquel que cree un ambiente que estimule a todos los miembros de la organización a desplegar sus capacidades y a alcanzar una visión compartida, que dé a las personas confianza para llegar, como nunca antes, más lejos y más rápido, y que determine las condiciones para que sus empleados sean más productivos, más innovadores, más creativos, y para que sientan que tienen un dominio de su propia vida como jamás soñaron que fuera posible.

En esta definición, coincide con los autores anteriores al hablar de una visión compartida, de un cambio en el liderazgo, de un crecimiento organizacional y personal, es decir un bien global. También menciona MacFarland (1996) que se necesita un conjunto de nuevas creencias y comportamientos, es decir un cambio fundamental en las relaciones entre los líderes y sus organizaciones, y más que un cambio reactivo, se requiere de un cambio anticipado que esté listo para los retos futuros.

2.3 Liderazgo educativo

En primer lugar es importante mencionar porque el liderazgo educativo puede ser diferente al liderazgo de cualquier otra organización o empresa. De Vicente (2001) menciona a la educación como una institución no formal, la cuál tiene su base en generar y gestionar conocimientos, a comparación de otras que generan bienes o productos. Estas instituciones no formales deben de aprender, ser inteligentes y estar en continuo aprendizaje, además de crear y generar conocimiento. Por lo que el liderazgo es totalmente distinto a otras organizaciones, ya que la jerarquía, procedimientos y administración, por la naturaleza de su objetivo es sumamente diferente.

Es indudable que ante el nuevo sistema educativo que se requiere y que se ha venido modificando, debido a las necesidades actuales de la sociedad, como menciona De Vicente (2001), se requiere de un tipo de liderazgo redefinido, él

menciona que no basta con un gestor, ni con un supervisor o evaluador, ni con un director poco participativo o autocrático, se requieren verdaderos líderes involucrados con la búsqueda de diferentes tipos de organización, donde se tiene claro el cambio indispensable en la enseñanza y en la organización. Se requiere de directores comprometidos con sus estudiantes, con sus escuelas, con su profesorado, y sobre todo que se asegure de la enseñanza y el aprendizaje de sus alumnos. En particular la situación de un director en instituciones educativas es diferente porque las condiciones, normas, metas y práctica no se parecen a lo que sucede en otras organizaciones.

La diferencia menciona De Vicente (2001) es que el liderazgo está en la escuela y no sólo en los profesores o director, es la escuela como comunidad de aprendizaje que ha de construir su propia capacidad de liderazgo. Es por lo tanto que todos los involucrados deben entender la misión, metas, actividades y valores entendidos en la práctica diaria de la institución. De Vicente (2001) señala que hablamos de construir un tipo de liderazgo que está prácticamente separado de la figura clásica de líder, es liderazgo como un proceso de construcción y negociación de intenciones que se comparten, un liderazgo producido a través de un proceso de aprendizaje colectivo. Por lo tanto se requiere de un equipo comprometido al aprendizaje de la comunidad, creando contextos que propicien ello, personal comprometido con la investigación, coaching, estudio, desarrollo profesional y personal, para ello es necesario también nuevos modelos de organización en la escuela que permitan la ejecución de este liderazgo.

De Vicente (2001, p. 25) menciona que los líderes educativos tienen su propio sistema de creencias que es necesario modificar para un cambio real, señala que:

si queremos modificar la actitud y conducta de un líder, si deseamos cambiar su actitud y manera de conducirse, si pretendemos darle un nuevo status..... no nos queda más remedio que asaltar esa línea maginot constituida por sus sistema de creencias.

Ubben (2004) coincidiendo con el punto del sistema de creencias de De Vicente (2001), menciona que cuando un director entra a la escuela trae consigo sus valores, creencias y filosofía, por lo tanto cuando se trabaja con él se sienten claramente todas esas características arraigadas. De tal manera que un líder puede variar su estilo de liderazgo de transaccional a transformacional, existen cuatro fases de conciencia que hacen posible este cambio en el estilo de liderazgo, la primera es la de supervivencia, en la cuál se actúa por seguridad propia, en la segunda fase se actúa por la necesidad de interacción social, en la tercera fase la individualidad emerge y empieza a reconocer la individualidad y valor de otros y finalmente en la cuarta fase el individuo tiende a la globalidad y a la perspectiva de sistemas, en la cuál se da cuenta que todos son indispensables en la comunidad. Es así como el estilo transaccional menciona Ubben (2004) cambia de ver todo como un trueque al estilo transformacional que consiste en un aprendizaje o cambio de raíz se puede llevar a cabo. Finalmente el autor menciona que existen cuatro habilidades básicas entre los directores de escuelas, las cuáles son la habilidad de planear y organizar el trabajo, la habilidad de trabajar en equipo, la habilidad de analizar problemas y tomar decisiones y la habilidad de comunicarse vía oral y escrita.

Coincidiendo con De Vicente (2001) al reconocer a la escuela como un organismo, en el campo de liderazgo educacional Senge (2000, p. 354) plantea: “tiene que reconstruirse para que la transformación de las escuelas sea su punto central”, se ha creído por mucho tiempo que las escuelas se manejan de modo burocrático y no hay otra forma de hacerlo. Por lo que se deben cambiar desde la

política, cultura, moralidad y el trabajo diario de todos los colaboradores para cuestionar los principios bajo los que funcionan.

También menciona Senge (2000, p. 354) que: “la meta principal de las escuelas públicas es educar a los niños para las responsabilidades de la ciudadanía en una democracia”, sin embargo los intereses privados han modificado este principio. Otro principio señala que: “el liderazgo escolar es una práctica intelectual, moral y de arte mecánica” Senge (2000, p. 354), el cuál está en el corazón de nuestro trabajo, se cree que de lo administrativo se puede llegar al liderazgo, sin embargo el liderazgo es algo que se practica y se adquiere la habilidad día con día en el ámbito de educación.

Senge (2000, p. 355) señala otros principios como son: “La práctica educacional tiene que informarse en reflexión crítica”, “Las escuelas son sitios de política cultural”, “El liderazgo no se debe equiparar con las posiciones de una burocracia”, “La diversidad no sólo es un bien positivo sino un elemento necesario de la educación”.

Elizondo (2001) en su libro *La nueva Escuela*, menciona que la supervisión escolar ha desempeñado múltiples funciones, sin embargo en ella va implícito el liderazgo de los supervisores o directivos, logrando los objetivos deseados. Algunas de las tareas que deben desarrollar son:

- Animar a los docentes a tomar los planes y programas educativos como suyos para desempeñarlos,
- Contribuir a que los docentes adquieran información y capacitación para ejecutar dichos planes,
- Apoyar una mayor relación entre la escuela y la comunidad

- Orientar a todos los colaboradores en la organización y administración de tareas cotidianas escolares.

Fullan (1994) en su libro *La escuela que queremos* menciona que definitivamente al hablar de mejora en el ámbito de educación nos referimos a los docentes, en contraste con Senge (2000) que menciona al agente de cambio como los alumnos o con De Vicente (2001) que señala al director como parte fundamental. Fullan (1994) menciona que en los docentes se encuentra la clave del cambio, sin embargo el director tiene su campo de acción en el ambiente escolar donde puede controlar decisiones, iniciativas o solucionar problemas. Es por ello que el director es visto como el sustento del profesionalismo, por lo que debe encontrar la manera de estimular y ayudar a los docentes, de tal manera que Fullan (1994) menciona 8 lineamientos para los directores de la escuela:

- Comprender la cultura
- Valorar a sus docentes
- Ser amplio con lo que se valora
- Comunicar lo que se valora
- Promover la colaboración, no el reclutamiento
- Proponer alternativas, no dar órdenes
- Utilizar los recursos burocráticos para facilitar no para obstaculizar
- Conectarse con el medio externo

2.4 Administración y gestión escolar

Elizondo (2001) con respecto a los cambios en las instituciones educativas menciona que en los últimos 30 años los directivos de las instituciones escolares han

visto cómo se han multiplicado y diversificado sus tareas. Hoy día, el perfil de los directivos ha variado, sus responsabilidades son innumerables y son confusas, al directivo le corresponde resolver todos los problemas directos o indirectos con la escuela. De tal manera que los directivos viven en constantes problemáticas y en muchas ocasiones no identifican el origen sino sólo las numerosas consecuencias que existen.

Dentro del tema de política educativa y retos educativos se han recomendado acciones para ampliar la cobertura de los servicios educativos y mejorar su calidad, señala Elizondo (2001) dichas tendencias son importantes para los directivos ya que representan un modelo de sociedad y de ciudadano, en el cuál se habla de:

- Educación para todos y las necesidades de aprendizaje: Todas las personas por igual necesitan de las herramientas esenciales para el aprendizaje, leer, escribir, expresión oral, cálculo, solución de problemas, etc.
- Ciudadanía y competitividad: se trata de consolidar la moderna ciudadanía en un contexto de democracia, cohesión social, equidad, participación y generar condiciones para la competitividad internacional.
- Educación en y para toda la vida: Se apuesta por la educación como la principal estrategia para el desarrollo de una sociedad global en la que todos tengamos un lugar digno. La educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares, aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.
- La necesidad de una ética global: Orienta la tarea educativa, porque aborda una condición esencial de toda interacción humana donde existen diferencias.

Es importante mencionar que dentro de las reformas educativas en Latinoamérica se ha modificado lo siguiente, menciona Elizondo (2001): nuevos contenidos en currículos, métodos de enseñanza con acento en tecnología, mejoras a las prestaciones salariales de docentes, cobertura de opciones educativas, financiamiento, organización y gestión, participación social, evaluación de servicios. Sin embargo todas las aplicaciones de estos programas dependen mucho del medio ambiente y situación social que se desarrollen.

Por otro lado, De Vicente (2001, p. 51) menciona que al reconocer una organización no formal, como lo son las instituciones educativas, en su organización se deben tomar en cuenta los siguientes puntos: “La aparición de una cultura social distinta a la sociedad industrial..... Una nueva cultura institucional basada en planteamientos organizativos y estructurales más versátiles, flexibles y polivalentes que permitan una dirección y gestión más integral..... La aparición de una nueva cultura curricular que debe responder a los nuevos perfiles ocupacionales”.

Elizondo (2001) menciona que después de analizar todo lo que se refiere a política y reglas de la educación podemos hablar de la administración y organización escolares. Después de la revolución industrial podemos hablar de producción, eficiencia y administración en diversos ámbitos, no sólo en fábrica, por lo que podemos tener características como: objetivos comunes entre los miembros de una organización, existencia de una línea de posiciones, asignación de papeles a los individuos, estructura de funcionamiento jerárquica y estable.

La propuesta para enfrentar el reto en el marco de la administración y organización escolares según Elizondo (2001) considera la necesidad de delegar funciones de las unidades centrales hacia las periféricas, tanto para la administración

financiera y las cuestiones pedagógicas como para las normativas y las directivas, procurando asegurar a las escuelas: gran flexibilidad para recursos, habilidad para generar y distribuir recursos, aumento de capacidad creativa, aumento de autonomía, disminución de control burocrático y mayor participación de la comunidad.

Senge (2000) difiere con Elizondo (2001) en poder tratar la administración de los sistemas educativos con la perspectiva de la industrialización, ya que explica que la principal característica distintiva en la educación primaria y secundaria es ser una institución puramente industrial más que cualquier negocio, ya que si los negocios adoptaron ciertas ideas como líneas de montaje, no nacieron con estas ideas y por lo tanto es más fácil modificarlo, mientras que las prácticas educativas y supuestos de estos niveles son inseparables de la era maquinista, ya que nacieron a partir de este fenómeno y así su construcción.

Por otro lado las escuelas se ven sujetas de igual manera a políticas y normas que son fijadas por gobierno y por ello van ligadas innegablemente a la política del país, finalmente todos somos producto de dicho sistema y nos encontramos involucrados en ese sistema aún de adultos, ya que fue lo que aprendimos desde niños. Es por ello que es importante reconocer que tanto somos producto de la escuela dentro de la era industrial, por otra parte debemos inculcar el pensamiento de sistemas y luchar por crear sociedades enfocadas al aprendizaje.

Para entender todo lo anterior Senge (2000, p. 47) menciona que debemos conocer los supuestos de la era industrial dentro de la educación, los cuáles son: “los niños son deficientes y la escuela los corrige, se aprende con la cabeza y no con el resto del cuerpo, que todos aprenden o deben aprender de la misma manera, en la clase es donde se aprende, no en el mundo, hay niños inteligentes y niños torpes”,

menciona que se deben reconocer para ver las grandes falacias de dichos supuestos. Con respecto al mismo tema pero dirigido a las escuelas, se pueden mencionar los siguientes: “las escuelas manejan especialistas que retienen el control, el conocimiento es fragmentado, las escuelas comunican la verdad, el aprendizaje es individual y la competencia lo acelera”, condiciones que se han dado gracias a la era industrial.

Ubben (2004) menciona que los líderes del siglo XXI deben tener conocimientos y entender las teorías y modelos de las organizaciones, así como los principios de desarrollo organizacional, procedimientos de operaciones en la escuela y todo lo relacionado con seguridad, recursos humanos, operaciones fiscales y administración de la escuela, como también administración de espacios, cuestiones legales y tecnología, por otro lado deben estar convencidos que la toma de decisiones a nivel administrativo debe estar ligado con el aprendizaje y la enseñanza, para ello deben confiar en la gente, aceptar responsabilidades, tener estándares de calidad y desarrollar procesos administrativos para la mejora en todas las áreas.

La selección de maestros de calidad y de empleados es una de las cosas más importantes que realiza el administrador según Ubben (2004), ya que son la base de cualquier institución, y más en el caso de las instituciones educativas donde el conocimiento es el producto que se maneja. Por otro lado los empleados que también son sumamente necesarios, ya que al establecer la escuela como una comunidad de aprendizaje depende de la habilidad del staff que la escuela tenga, de igual manera al ser partícipes de las decisiones administrativas se construye la comunidad. La administración del tiempo es otra de las tareas principales del administrador, ya que las múltiples actividades que se realizan dentro de una escuela deben ser

aprovechadas al máximo a través e la administración del tiempo, de las actividades, de los espacios. Finalmente Ubben (2004) menciona también como áreas importantes para administrar las finanzas, presupuesto, reportes de ingresos y egresos, etc, así como administración de recursos tecnológicos donde para la educación actual son sumamente importantes, generalmente en la actualidad no podemos desligar la educación de la tecnología.

González (2003) menciona que el centro escolar como organización constituye un contexto que está configurado por múltiples dimensiones y elementos que generan las condiciones organizativas para llevar a cabo los procesos de enseñanza y que indudablemente afectan y forman parte de ello. Dentro del centro escolar podemos hablar de las dimensiones organizativas que existen, las cuáles serían, dimensión estructural (estructura organizativa), dimensión relacional (valores y creencias), dimensión procesual (procesos), dimensión entorno (relaciones).

- La dimensión estructural menciona González (2003) hace referencia a la organización del centro escolar, la formación de todos los elementos, en esta dimensión se definen los roles de cada persona, las unidades organizativas, los mecanismos formales para la toma de decisiones, comunicación, etc., la estructura de tareas, la estructura física e infraestructura del centro.
- La dimensión relacional habla de las redes de interacción y comunicación que existen entre los miembros de la organización, existe básicamente relaciones de dos tipos en una organización, formales e informales, la primera se da por la necesidad inherente del trabajo y la segunda no necesariamente, sin embargo ambas se encuentran en esta dimensión.

- La dimensión de procesos nos define los procedimientos para que se de una coordinación y eficiencia en el centro escolar, como lo son la elaboración de planes,, horarios, evaluaciones, mejoras, coordinaciones de eventos, etc.
- La dimensión de valores es menos visible y va implícita menciona González (2003), ya que aquí se puede hablar de la red de valores, razones, creencias, supuestos entre la comunicación y relaciones.
- La dimensión entorno hace referencia a que los centros escolares son organizaciones en constante interacción con el entorno, aquí se habla de la interacción social, económica, cultural, política con el entorno y cómo se ve afectado por ello.

A continuación se presenta el capítulo de metodología, en donde se explicarán los instrumentos que se utilizaron en la investigación, el método de recolección y análisis de datos.

Capítulo 3

Metodología

A continuación se detallará la metodología, análisis de resultados y procedimientos utilizados en cada una de las etapas del estudio realizado. Cabe mencionar que algunos instrumentos y procedimientos presentados en esta tesis han sido diseñados anteriormente por la Dra. Kathryn Singh la cuál labora en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, por lo que la investigadora se acotó a dichos diseños en gran parte del presente estudio.

3.1 Enfoque metodológico

Como ya se mencionó, ésta tesis forma parte de un proyecto más amplio llamado “Perfil del director de escuela a nivel básico y su relación con la efectividad institucional”, por lo que la investigación utiliza un modelo mixto ya diseñado, consta de entrevistas estructuradas, aplicadas a directores, profesores, alumnos y padres, así como la validación posterior de esas entrevistas por parte del investigador. El documento que especifica todo el procedimiento detallado se encuentra en el Apéndice 1 para cuestiones de consulta.

El enfoque metodológico bajo el cuál se diseñó el método de observación, y la interpretación de resultados es mixto, ya que el análisis de las entrevistas fue en una parte estadístico y en otra cualitativo, sin embargo mayormente la interpretación es cualitativa, ya que como menciona Valenzuela (2004), los promotores de los métodos cualitativos mencionan que los números son fríos y no pueden expresar la

complejidad de la realidad que el investigador estudia, como en este caso, un ámbito social en donde se estudia la interacción del director con los diferentes grupos.

Posteriormente se utilizó la técnica de casos, Stake (1998, p.11) menciona que en un estudio de casos se espera que abarque la complejidad de un caso particular, es decir “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”. También menciona que el investigador cualitativo a través del método de casos es capaz de encontrar la secuencia de situaciones y la relación con otros sucesos, algo muy importante en el tipo de investigación que se realiza en la presente tesis.

Los casos que se encuentran dentro del capítulo 4, describen en primer lugar el contacto con la institución, posteriormente los datos más importantes recabados en la entrevista con los directores, así como el consenso de las respuestas obtenidas en las entrevistas a los profesores, padres de familia y alumnos. Las entrevistas originales completas, se encuentran documentadas en los Apéndice 2, 3 y 4.

Finalmente como ya se mencionó, el análisis de los datos fue de manera mixta, es decir, en ciertos aspectos se consideraron porcentajes para posteriormente hacer una comparación entre los resultados de las tres escuelas, mientras que en otros aspectos se analizaban las opiniones emitidas por los participantes, sin embargo el análisis fundamental fue cualitativo ya que dependió de las observaciones de la investigadora y las preguntas de los cuestionarios anteriormente realizadas son de naturaleza abierta. Por otro lado la mayoría de las respuestas son de opinión, recomendaciones o visión personal de los entrevistados, conformando así un panorama general de naturaleza cualitativa.

3.2 Método de recolección de datos

El método de recolección de datos debido al enfoque cualitativo de la investigación y al proceso de investigación por medio del método de casos, se basó principalmente en entrevistas y observación. Como ya se mencionó se aplicaron entrevistas ya estructuradas y a ello se agregó la observación de la investigadora al ir las aplicando. A continuación se presenta por pasos la realización de la investigación de campo:

- 1.- Selección de tres instituciones educativas de características similares
- 2.- Contacto con los directores, presentación del proyecto y estipulación de fechas
- 3.- Entrevista y observación a los directores de cada institución
- 4.- Entrevistas y observación a los profesores
- 5.- Entrevistas y observación a los padres de familia
- 6.- Entrevistas y observación a los alumnos
- 7.- Administración de datos obtenidos por subgrupos
- 8.- Construcción de casos para cada institución
- 9.- Conjuntar datos de tipos cuantitativo y observaciones en el caso
- 10.- Análisis de resultados

Como se puede observar, las técnicas que se utilizaron en primer plano fueron las entrevistas hechas a todos los participantes de la comunidad educativa, sin embargo como segundo término se utilizó el método de la observación para lograr recopilar datos que fueran importantes y no se vieran reflejados directamente en las respuestas proporcionadas.

El procedimiento utilizado para entrevistar a los diferentes grupos participantes de la presente investigación fue variado. Las entrevistas a los directores fué personal,

se les interrogaba directamente sobre cada pregunta del cuestionario y la investigadora anotaba todo lo que respondieran directamente del cuestionario o alguna reflexión que hicieran a modo personal.

Las entrevistas con los profesores fueron de dos tipos básicamente, en la escuela A y B se entrevistaron de manera personal y directa en sus salones a los profesores, ya que no existía algún otro tiempo o espacio para hacerlo, mientras que a los profesores de la escuela C se les entregaron los cuestionarios de manera directa para que los contestaran individualmente, estos métodos fueron opciones proporcionadas por la investigadora, debido a las limitaciones que existía para acceder a los entrevistados.

Las entrevistas con los alumnos fueron en los salones, seleccionados al azar y de los niveles requeridos por la investigación, los de sexto nivel en primaria, se les leía las preguntas y en ocasiones se les explicaba a que se refería ya que algunas veces no entendían lo que se les preguntaba.

Las entrevistas con los padres de familia fueron a la hora de la salida de los alumnos, ya que era el único momento apto para contactarlos, fueron seleccionados al azar y se les interrogó sobre las preguntas del cuestionario recopilando la investigadora los datos obtenidos.

El procedimiento para la recolección de datos constó de manera prioritaria en las respuestas de los cuestionarios obtenidas a través de las entrevistas, complementadas con la observación de la entrevistadora en dicho proceso. Las preguntas fueron clasificadas por bloques para poder agrupar las respuestas en matrices y facilitar el manejo de la información, dicha clasificación se encuentra en el Apéndice 5.

A partir de las matrices que se encuentran documentadas en el Apéndice 6, se logró construir conclusiones con porcentajes que coincidieran en una postura, en algunos tipos de preguntas abiertas se buscaron rangos comunes en las respuestas, formulando así los tres casos de estudio de las instituciones complementados por las observaciones y los datos obtenidos en la investigación. Finalmente se contrastaron dichos resultados con la teoría investigada en el capítulo del marco teórico.

3.3 Definir el Universo

Dentro de las 3 escuelas que se realizó la investigación podemos dividir en cuatro grupos los encuestados: los tres directores, los profesores, los padres de familia y los alumnos. Los directores entrevistados fueron los que dirigen las tres escuelas sometidas al presente estudio. Los profesores entrevistados fueron aquellos que se encontraban el día de las entrevistas en el plantel y aquellos que estuvieran de acuerdo en participar en el estudio, por lo que quedaron fuera aquellos que estaban de permiso o no estaban interesados en colaborar en la investigación, para lo cuál la directora ya les había planteado el proyecto y su colaboración, en general participaron alrededor de 9 profesores en cada institución. Los padres de familia entrevistados fueron según lo planteado en el estudio inicial, en general en las tres escuelas se entrevistaron a 5 padres de familia escogidos al azar a la hora de la salida, cuando era más fácil contactarlos. Los alumnos entrevistados fueron aquellos de los niveles más altos, en este caso 5° y 6° de primaria, elegidos también al azar en el momento de entrevistar al profesor en su salón, se escogían alrededor de 6 alumnos y se les entrevistaba en base al cuestionario diseñado.

En el siguiente capítulo, se presentan en forma de casos, los resultados obtenidos en las entrevistas a los directores, profesores, padres de familia y alumnos. Iniciando por el contacto con la institución, la entrevista con cada grupo, datos interesantes observados y finalmente la información obtenida, a través de las entrevistas.

Capítulo 4

Resultados del trabajo de campo

Nota aclaratoria.

Los presentes casos han sido tratados con total anonimato desde el nombre de la institución hasta el nombre de los directores, profesores, alumnos y padres de familia por petición de los mismos directores. Sin embargo los datos a continuación presentados así como las respuestas de las entrevistas son totalmente fidedignos y transcritos en resumen como fueron llevadas a cabo, cuidando solamente el anonimato. Se agradece la colaboración de dichas instituciones al presente estudio realizado, así como su apoyo y apertura de información a este trabajo. Las escuelas son primarias públicas ubicadas en la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo, México.

4.1 Caso A: Escuela Primaria A

4.1.1 Datos Generales

La primera institución en la que se llevó a cabo el estudio la llamaremos escuela A, el contacto con dicha escuela fue posible a través de una compañera que había realizado un estudio en otro ámbito a dicha institución, al cuál la directora se mostró con apertura e interés, razón por la que fue recomendada. Al presentarle la propuesta de la actual investigación se mostró interesada en los puntos a tratar, ya que no había participado en algo parecido, fue así como se agenda la cita para la próxima semana en donde se llevaría a cabo la entrevista con ella y posteriormente con los profesores, padres y alumnos.

La entrevista se llevó a cabo el día 5 de Septiembre de 2007 a las 10:30 de la mañana, al llegar a la dirección inmediatamente la directora dijo que en unos minutos atendería a la investigadora y justamente así sucedió. La oficina de la directora en donde se llevó a cabo la entrevista era amplia, con mobiliario adecuado y estético, tenía iluminación y ventilación suficiente gracias a una ventana mediana con vista al patio de la escuela.

La escuela cuenta con una población de alumnos en el rango de 300-400, cuentan con turno matutino y vespertino, de la cuál ambos turnos es directora sin embargo la investigación se llevó a cabo para el turno matutino, la directora comenta tener 42 años de experiencia, de los cuáles han sido 20 años exclusivamente como docente y 22 años como directora en esa misma escuela. La institución cuenta con una evaluación de desempeño sobresaliente a través de los concursos de SEP, también ha sido pionera en el programa de escuelas integradoras, piloto en el programa de instalación de centros computacionales y otros proyectos educativos, siendo siempre punta de lanza en innovación.

4.1.2 Entrevista a la directora

La entrevista se ve interrumpida en tres ocasiones, en la primera ocasión entran los nietos de la directora que ahí estudian, para comentar cosas personales, ella los atiende y les pide abandonar el lugar porque va a trabajar con la entrevistadora, más tarde la secretaria le pregunta sobre algunos datos del colegio, los cuáles responde y sigue la entrevista, finalmente recibe una llamada la cuál atiende y posteriormente se disculpa. En la primera parte de la entrevista contesta a las preguntas establecidas en algunas ocasiones de manera concreta y en otras ocasiones se extiende en su

explicación cuando considera que es un punto importante dentro de la educación, algunas preguntas y fragmentos de las respuestas más representativas en la entrevista se presentan a continuación en la siguiente tabla:

Preguntas	Respuestas
¿Se visualiza como líder educativo?	Sí considero que soy líder ya que en estos 30 años me he dado cuenta que si tengo madera para esto, no se me dificulta abordar las cosas con los maestros o padres de familia, sean buenas o malas, por otro lado si no hubiera tenido las características de un líder no hubiera podido coordinar a todas las personas que tengo a mi cargo, en un principio no sabía que tenía dichas características, lo fui descubriendo con las experiencias y con el tiempo....
¿Cuáles son las características que mejor lo definen?	Comprometida, creo que es la característica que más me define, también soy responsable, he tenido ciclos difíciles pero los he superado, amo mi trabajo y reconozco mis fortalezas y debilidades, soy creativa, creo que conforme va pasando el tiempo nos conocemos mejor como personas y sabemos nuestros puntos débiles y fuertes, también he aprendido del tiempo, que no se controla, simplemente se hace lo mejor posible con él, por lo que el manejo del tiempo, la planeación y su chequeo son otras de mis características.
¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene en su trabajo?	Los problemas de tipo social con padres de familia considero que es el problema más fuerte al que nos enfrentamos, sucede que están permeando la vida de nuestros niños haciendo una generación diferente que no respeta lo que es la libertad..... Por otro lado el problema social del niño abandonado donde los padres somos más proveedores que padres, la paradoja de verter cariño con lo que damos y no con el tiempo que compartimos para estar con ellos, son padres que trabajan todo el día..... se quieren escuelas de primer mundo con recursos de tercer mundo. Finalmente los niños se ven afectados por todo esto.
¿Cuáles son sus estrategias principales?	Las estrategias principales que uso son la planeación, la creatividad, la tenacidad y el seguimiento, me aseguro por los resultados que obtengo.
¿Involucra a otros en el liderazgo de la escuela?	Sí, para mí cada maestro es un líder, y además eso es lo que pretendo, que se formen como líderes en el aula. Por otro lado cuando a un maestro le doy una comisión tiene totalmente la confianza para realizar su cometido, no lo abandono sabe que yo estoy aquí..... me funciona porque definitivamente no es lo mismo tener un líder que 20 o 40, siempre y cuando se

	organice, la palabra liderazgo implica muchas cosas, pero un líder con consciencia y con orden se puede trabajar junto a otros, se tiene la idea de que más de un líder no cabe, pero cuando se tiene un mismo objetivo y no se pierde de vista, la educación, los niños, el país que buscamos, cada quien en su grupo va a hacer lo suyo para lograrlo.
¿Qué factores le facilitan su trabajo?	El ambiente definitivamente me facilita mi trabajo, hay un buen ambiente de trabajo, el compañerismo, la amistad y el de libertad con que se labora ayuda. Hasta ahora si me siento satisfecha con mi trabajo.
¿Qué tipo de contacto tiene con los padres de familia?	Sí, me peleo todos los días con ellos, son la generación de no tengo tiempo, tenemos escuela para padres y como siempre hay unos cuantos que se la viven ahí de más, por otro lado tenemos comunicación con algunos, pero son los que están desocupados que se pasando todo el día aquí en la escuela y están con ellos, los menos.....

Tabla 1. Datos sobresalientes de la entrevista con la directora de la escuela A.

La segunda parte de la entrevista transcurre en temas familiares que tienen que ver con la educación y lo verdaderamente importante para niños en edad de primaria, desde su perspectiva y su experiencia comenta lo que realmente importa y forma a los niños en esa edad, la convivencia de calidad con los padres de familia.

Finalmente se agradece la entrevista y la directora se muestra contenta de poder participar en el estudio, comenta que las entrevistas se pueden realizar con los maestros pero en ese momento, ya que es difícil pedirles que se queden tiempo extra por las diferentes actividades que tienen. La investigadora propone realizar la entrevista de manera personal y rápida en los salones de los maestros mientras los alumnos trabajan en alguna actividad, a lo cuál la directora comenta que es lo más factible y es así como se realizan las entrevistas con los maestros.

Posteriormente a las entrevistas, las preguntas son clasificadas como se muestra en el Anexo 5, clasificando así información importante por bloques y obteniendo los resultados expuestos en los siguientes análisis.

4.1.3 Entrevistas a los profesores

El estudio se llevó a cabo con 8 profesores de 12, se entrevistaron en sus salones por cuestiones de logística y accesibilidad a ellos, ya que no fue posible reunirlos en un horario o lugar a todos ellos, la mayoría de ellos se encuentran en un rango de edad entre 40 y 50 años, con experiencia mayor a 15 años en la docencia. La investigadora se presenta y les comenta sobre la investigación que con anterioridad la directora les platicó, a lo cuál acceden participar mientras los alumnos trabajan en una actividad encomendada por ellos o terminan alguna otra que estaban realizando.

A continuación se muestra una gráfica donde se encuentran los resultados de algunos factores principales que posteriormente se explican con más detalle, la numeración corresponde a los factores expresados debajo de la gráfica y el porcentaje de maestros que estuvieron de acuerdo con dicha aseveración:

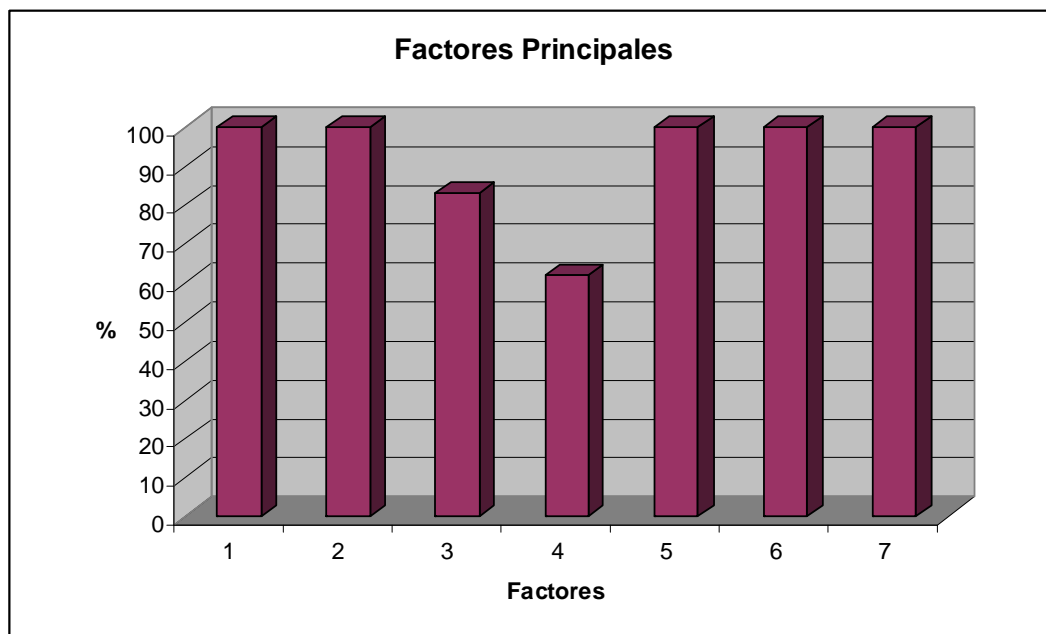


Figura 1. Factores principales encuestados en los profesores de la escuela A.

- 1 – La actividad #1 de los profesores es la docencia
- 2 – La directora es un líder educativo
- 3 – La directora no necesita de características extras
- 4 – El problema #1 de la directora son los docentes
- 5 – La directora involucra al equipo en el liderazgo
- 6 – La directora es efectiva
- 7 – El equipo de trabajo facilita el trabajo de la directora

Los profesores concuerdan en un 100% que la actividad más importante de su cargo es la docencia, cabe mencionar que los profesores entrevistados fueron docentes titulares de un grado escolar. Con respecto a la actividad que le dedican más tiempo es congruente con un 100% de respuestas a la docencia y finalmente todos están de acuerdo en que sea de esta manera.

El 100% de los profesores coincidieron en que la directora era un líder educativo, algunas de sus opiniones fueron que la consideraban una guía, un apoyo y una persona conectora, alabando siempre en todo momento las virtudes en este punto.

Las principales características que definieron como persona a la directora fueron en primer plano su responsabilidad y eficiencia, para seguirle por una persona humana, considerada y consciente. Sin embargo siempre hicieron hincapié en la ética laboral y moral que la caracterizaba. El 88% de los profesores opinó que no necesitaba de características extras para ser un líder, ya que contaba con las necesarias.

En el punto de los problemas más grandes que consideraban tenía la directora en su trabajo el 38% opinaron que tiene que ver con los padres de familia, mientras

que el 62% opinó que se relaciona con los docentes por su falta de compromiso y poco profesionalismo. El 100% del profesorado que comentó al problema de los docentes como el mayor, dijo tener solución el problema a través de diversos caminos, diálogo o soluciones determinantes hacia el comportamiento de los docentes.

Finalmente las estrategias que los profesores señalaron usa la directora, es la comunicación, el trabajo colaborativo y la capacitación, la directora se asegura de cumplir con sus responsabilidades por medio de la supervisión y evaluación de los resultados obtenidos. El 100% de los profesores comentan que la directora es efectiva en su trabajo.

Al hablar de la participación del personal en el liderazgo de la institución el 100% opina que sí involucra al personal en el liderazgo, a través de comisiones y de trabajo colaborativo. El 100% también piensa que influye definitivamente en los resultados de la escuela por ser la guía de la institución y orientar al equipo hacia las metas deseadas. Por otro lado algunos profesores opinan que podría mejorar pero sus opiniones son diversas, como dar mayor seguimiento a las evaluaciones, a los padres de familia, a los docentes que no cooperan, en general actividades técnicas y operativas.

El 100% de los encuestados menciona que el factor que más le facilita el trabajo a la directora es el apoyo de su equipo, es decir de los docentes en la institución, y coinciden en que la directora está satisfecha con su trabajo pero siempre se le escucha decir que se puede hacer más y se puede mejorar.

Por su parte los docentes comentan que los factores que les facilitan el trabajo por parte de la dirección son, la libertad de acción, el ambiente favorable, el apoyo

por parte de la directora proporcionando lo que se necesite para realizar el trabajo de la mejor manera, en general opinan que no hay mucho por mejorar, ya que se encuentran satisfechos en la actualidad al respecto.

El 100% de los docentes opinan que se encuentra directamente relacionada con los alumnos, al pendiente de las necesidades y problemas que puedan surgir, por lo que la comunicación que mantiene es constante y efectiva. Con respecto a la relación con los profesores, ellos opinan que una constante es la comunicación que se mantiene y con ella la supervisión, seguimiento y apoyo que se da. Con respecto a la relación con los padres de familia, mencionan que la directora se encuentra siempre abierta a escucharlos y mantener una comunicación constante.

Finalmente con respecto a la comunidad en general no se habla de una relación estrecha, mencionan que es debido al trabajo y múltiples ocupaciones que debe atender la directora y lo cuál es primordial para ella, sin embargo cuando se establece algún contacto con la comunidad es de apoyo, respeto y reconocimiento hacia la directora.

4.1.4 Entrevistas a los padres de familia

Los padres de familia fueron entrevistados a la salida del colegio y seleccionados al azar como iban llegando o se encontraban disponibles para hacerles las preguntas del cuestionario, en total se entrevistaron a 5 padres. Posteriormente se analizó la información arrojando las siguientes conclusiones.

De los padres entrevistados el 100% identifican a la directora como una persona capaz para el puesto que desempeña y accesible para poder comunicarse con ella, el 100% de los padres piensan que la directora es un líder, algunos por los

excelentes resultados que tiene la escuela y otros por la relación que tiene con profesores, padres y alumnos.

Con respecto a las actividades de la directora los padres entrevistados las relacionan con asuntos de la escuela propiamente en su administración y otras tantas relacionadas con los alumnos, profesores y con ellos mismos como padres.

Al hablar del contacto con los padres de familia y la invitación a participar en la escuela, mencionan que constantemente son convocados a participar en diversos ámbitos, en ocasiones para beneficio de la escuela y en ocasiones para estar en contacto con sus hijos, aspecto que la directora considera sumamente importante.

Algunos padres opinan que el contacto mayor de los alumnos es realmente con el maestro, sin embargo están conscientes de que existe un auténtico interés por parte de ella hacia los alumnos, su educación y su bienestar general.

Con respecto al contacto que tiene con la comunidad, los padres de familia comentaron desconocer dicho contacto, ya que no habían presenciado en ningún momento dicha relación.

Finalmente a la pregunta de si consideraban que el director impactaba en los resultados de la escuela, el 60% comentó que el director era parte clave para obtener resultados como escuela de calidad académica.

4.1.5 Entrevistas a los alumnos

Los alumnos fueron seleccionados al azar y encuestados directamente por el entrevistador, se trabajó con 9 alumnos en total. El 100% de los alumnos

entrevistados definieron a la directora como una buena persona pero a su vez exigente o trabajadora, mencionaron diversas actividades que pensaban realizaba como asuntos con los maestros, cuidado y mantenimiento de la escuela y actividades propias de la administración.

El 44% mencionó haber tenido alguna conversación o contacto con la directora por alguna situación especial como una llamada de atención o un requisito administrativo, el resto mencionó no haber tenido contacto directo en una plática individual, también comentaron que si tuvieran una plática les gustaría hablar del trabajo de la directora.

El 67% comentó que sus padres han tratado algún tema con la directora ya sea administrativo o académico, de manera individual. Por otro lado, el 89% de los alumnos al hablar de la directora ideal se refirieron a características que tiene su directora o a tareas que realiza.

4.2 CASO B: Escuela Primaria B

4.2.1 Datos Generales

La segunda institución en la que se llevó a cabo la investigación la llamaremos escuela B, el contacto con dicha escuela se dio a través de una persona que conoció al director de dicha escuela cuando sus hijos estudiaron ahí, dicho contacto prometió comentarle al director del estudio para posteriormente presentarlo con la investigadora y así comentar la investigación completa y las actividades que se llevarían a cabo.

Cuando se contacta al director en su escuela se establece la cita a la semana siguiente para platicar de lo que se trata la investigación y lo que se debe realizar,

dicho acuerdo se hace afuera de la escuela ya que el director se encuentra de salida. Una semana después, la investigadora llega a la cita y espera al director fuera de la escuela por indicaciones, nuevamente se encuentra saliendo de la escuela, comenta que debe realizar diversas actividades y no recordaba la cita agendada con anterioridad por lo que se propone una nueva cita. Al llegar la nueva fecha sucede exactamente lo mismo por lo que la investigadora le agradece su tiempo y le dice que si no es posible realizar las entrevistas no hay problema, a lo cuál el director responde que debe ir al banco pero que si lo espera, a su regreso se puede llevar a cabo la entrevista. Dos horas después llega el director y le comenta a la investigadora que se puede realizar la entrevista en su oficina.

4.2.2 Entrevista al director

La entrevista se lleva a cabo finalmente el día 19 de Septiembre del 2007 a las 12:00 de la mañana, se realiza en la oficina del director la cuál es pequeña y cuenta con escasos tres muebles, una mesa, una silla y un librero. Casi no tiene ventilación ni iluminación, sólo cuenta con una pequeña ventila en la parte alta de la oficina.

La escuela cuenta con una población de alumnos en el rango de 300-400, cuentan con turno matutino y vespertino, el director entrevistado forma parte del turno vespertino, mismo que es objeto de la investigación, el director comenta tener 30 años de experiencia como normalista y 16 años de experiencia como director, al preguntarle sobre algún dato importante el la evaluación del desempeño o logros de la escuela menciona no recordar ninguno.

Al iniciar la entrevista el director le comenta a su auxiliar que iba a estar ocupado con la investigadora, por lo cuál no hubo ninguna interrupción durante la

entrevista, el director contestó de manera general brevemente a las preguntas, algunas preguntas y fragmentos de respuestas representativas se presentan en la siguiente tabla:

Preguntas	Respuestas
¿Se visualiza como líder educativo?	Pues sí, me considero líder hasta cierto espacio, porque tengo mis compañeros, me interesa un grupo de compañeros que vivan esa armonía que vengan con gusto a su trabajo y a ver a los niños, no sólo en ese aspecto, saber conducir las situaciones que se presentan y solucionarlas, no me considero total pero si he sabido liderar ciertos aspectos.....
¿Cuáles son las características que mejor lo definen?	Personales respetuoso, caballero, atento, hablo bien, he sido tolerante con ellas, pero también exigente, si les doy las posibilidades y lo que merecen a cada quien, para los niños y para hacer crecer la escuela, en ocasiones me pongo estricto y exigente por que sé que puedo, porque es mi poder y función es nada mas para la escuela ya que la calidad en la educación de los niños debe verse y nosotros debemos buscar la forma que salgan niños con buenos resultados.
¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene en su trabajo?	Tener en mi equipo de trabajo personas con un poco de conformidad, hay compañeros que a veces no les agrada la forma en que se piden las cosas o sienten la dificultad o no hay cariño al trabajo, sin ética, sin gusto por desarrollar al trabajo, siempre el acercarse a ellos es difícil, ese es un factor donde a mi me gustaría que todos fueran a mi parecer a mi gusto..... hay maestros que no tienen la ética y la preparación o el interés para los niños donde se puede ser maestro mediocre y nos falta una exigencia de más arriba para ser mejores, actualizarnos, tener cursos antes de que inicie el activo, tener talleres.....
¿Cuáles son sus estrategias principales?	Una estrategia sería fomentarle a los compañeros el que la labor del maestro es, debe ser no excelente pero si eficiente, el que los niños se les enseñe a que vienen, el tener a los padres de familia para decirles que responsabilidades tiene, una estrategia que si me ha dado resultado es convocar a los padres de familia y que se acerquen a los maestros para que sepan que pasa, cursos para que los padres aprendan, llevar a cabo platicas para padres y compañeros de relaciones humanas, como tratar a sus hijos.....
¿Involucra a otros en el liderazgo de la escuela?	No, nada más a mi supervisor a mi autoridad, con respecto a que si llego a tener un problema y si veo que se pone difícil en el caso de las maestras

	que faltan y la secretaría no me apoya..... llego a la SEP con documento firmado, ahí si lo comparto le tomo parecer para solicitar ayuda, las escucho como comisiones a cada maestra, en su oficio tienen lo que deben hacer, si no se ha visto su actividad les digo que lo hagan, las dirijo.
¿Qué factores le facilitan su trabajo?	Un factor sería que el que tal vez esté yo dentro de lo que es el magisterio, ese es un factor que esté aquí, el otro es el gusto de compartir con niños, compartir ideas, experiencias, el aprender de los niños, de las maestras y de los maestros.....
¿Qué tipo de contacto tiene con los padres de familia?	Hay comunicación con ellos de alguna manera con alguno que otro amigable en forma social, con padres de familia la comunicación es por necesidad de la educación de sus hijos, a veces por obligación de llamarlos y decirles saben que con sus hijos pasa esto y también cuando no nos apoyan a construir sino a destruir, eso es labor mía

Tabla 2. Datos sobresalientes de la entrevista con el director de la escuela B.

Al terminar la entrevista con el director, la investigadora le explica las entrevistas que tiene que realizar con los maestros, alumnos y padres, a lo cuál el director comenta que tiene poco personal disponible para dichas entrevistas, ya que algunos no asistieron a trabajar, otros se encuentran de permiso y finalmente algunos no accedieron a participar en la investigación. Por lo que selecciona a algunos profesores para ser entrevistados en su salón de clases, la dinámica a seguir fue exactamente la misma que en la escuela A, se realiza en el salón de clases la entrevista al maestro mientras que los alumnos se encuentran trabajando, en el salón de 5° y 6° se seleccionan algunos alumnos al azar para responder ciertas preguntas y de igual manera al azar se entrevistan a algunos padres de familia a la salida de la escuela.

4.2.3 Entrevistas a los profesores

El director seleccionó a 6 profesores de 10 en total para participar en la investigación, ya que comentó algunos se encontraban de incapacidad o permiso y otros no estaban interesados en participar en actividades extra a su trabajo por lo cuál la lista se reducía a los que había seleccionado finalmente. Los profesores fueron entrevistados en sus salones por cuestiones de logística y accesibilidad a ellos, ya que no fue posible reunirlos en un horario o lugar a todos ellos, la mayoría de ellos se encuentran en un rango de edad entre 30 y 40 años, con experiencia mayor a 10 años en la docencia. La investigadora se presenta y les comenta sobre la investigación que con anterioridad el director les platicó, a lo cuál acceden participar mientras los alumnos trabajan en una actividad encomendada por ellos o terminan alguna otra que estaban realizando.

A continuación se muestra una gráfica donde se encuentran los resultados de algunos factores principales que posteriormente se explican con más detalle, la numeración corresponde a los factores expresados y en la gráfica se muestra el porcentaje de maestros que estuvieron de acuerdo con dicha aseveración:

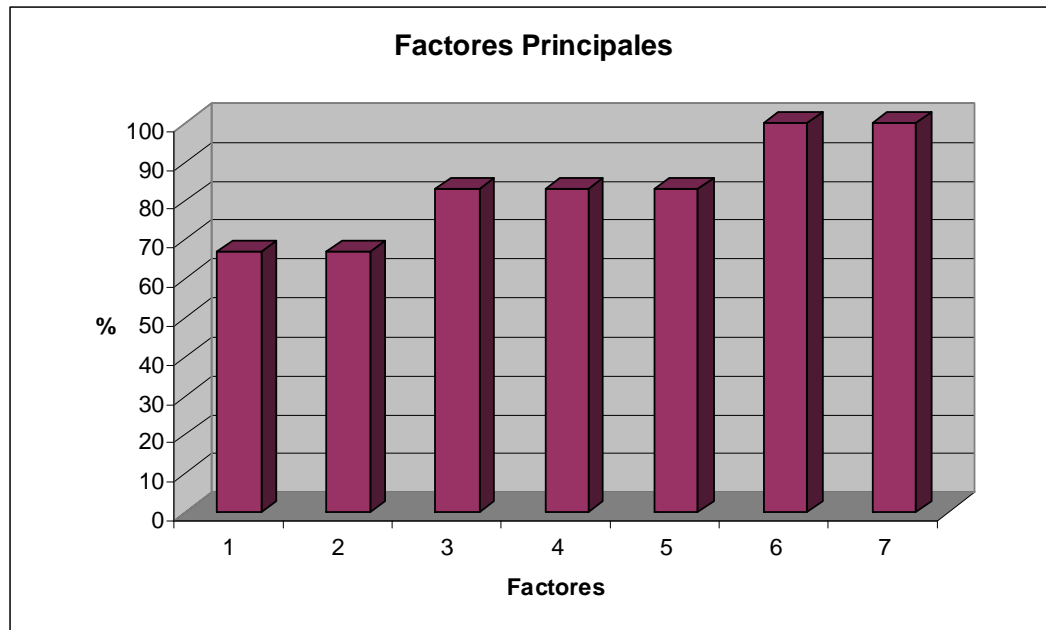


Figura 2. Factores principales encuestados en los profesores de la escuela B.

- 1 – La actividad #1 de los profesores es la docencia
- 2 – El director es un líder educativo
- 3 – El director no necesita de características extras
- 4 – El problema #1 de la directora son los docentes
- 5 – La directora involucra al equipo en el liderazgo
- 6 – La directora es efectiva
- 7 – El equipo de trabajo facilita el trabajo de la directora

El 67% de los profesores comentó que su principal actividad se encontraba íntimamente ligada con la docencia, mientras el 33% comentó tener actividades de índole administrativa como actividad primordial. Con respecto a lo que consideraban prioridad en su trabajo existe una discrepancia contestando el 83% la docencia y el 17% lo administrativo. Al final, en su totalidad los maestros consideraron estar de acuerdo en la organización del trabajo, sin embargo algunos mencionaron sufrir de

falta de tiempo para realizar algunas otras actividades que no se realizan por el mismo problema.

El 67% de los encuestados consideraron a su director un líder, porque es el que los conduce, los escucha o tiene capacidad, mientras que el 23% comentaron que no lo consideraban un líder porque tenía áreas de oportunidad en ser firme, decidido o no tener suficientes conocimientos. Dentro de las características que mencionaron debía tener un líder se encontraba el saber escuchar, motivar y dirigir hacia metas, saber integrar un equipo, ser una persona con capacidad y conocimientos que sirva de ejemplo y guía.

En su totalidad los maestros observaron como características del director a una persona humana, agradable y respetuosa, sin embargo el 83% comentó era necesario agregar a las características del director, mayor firmeza, carácter y determinación para las situaciones laborales necesarias en un líder educativo.

El 83% de los profesores coincidió que el principal problema que tenía el director era la falta de unidad en el personal de la escuela, no hay apoyo para la dirección y no existe un esfuerzo encaminado a una sola dirección, mientras que el resto mencionó no conocer algún problema. Con respecto a la solución de los problemas el 50% opina que ayudaría el que fuera más exigente y firme con el personal, mientras que el 33% opina que el constituir un equipo ayudaría en gran parte a la problemática.

Los profesores en su totalidad opinan que las características principales del director son el trato con respeto para sus compañeros y la comunicación continua en el ámbito laboral y personal. El 83% de los profesores comentan que reconocen

como una de las principales actividades del director la supervisión en todos los ámbitos laborales.

Algunas de las estrategias que los profesores señalan utiliza el director son escuchar y ser respetuoso, se asegura de cumplir sus responsabilidades por medio de la supervisión y con respecto a la eficiencia todos comentan considerarlo una persona eficiente.

El 83% de los profesores comentan que el director delega algunas responsabilidades y liderazgo en otros miembros de su comunidad, mientras que el resto comenta no considerar que comparta el liderazgo. Con respecto a las actividades que comparte, mencionan que son comisiones entre los profesores, actividades con padres de familia o alguna otra actividad escolar entre los miembros de la institución, a lo que la mayoría opina que si le funciona este método.

El 100% de los profesores opinan que el director contribuye a los resultados de la escuela, comentan dentro de sus actividades dar apoyo, guiar, supervisar, entre otras actividades. Dentro de las actividades que comentan puede mejorar todos aportan ideas como involucrarse mas en las actividades de la escuela, mejorar la dirección, actualizarse y algunas otras.

El 100% comentan que el factor que más le facilita su trabajo al director es el apoyo de su personal aunque consideren que no todos se involucran, los que sí lo hacen consideran que definitivamente forman parte del buen funcionamiento de la institución. El 50% de los profesores entrevistados comentan considerar que el director está satisfecho con su trabajo y el resto considera que no lo está.

Con respecto a los factores que el director procura para que los maestros tengan facilidades en su trabajo son, la libertad en el trabajo que les proporciona, los

recursos, apoyo y ambiente agradable. La mayoría no contestó en lo que podría mejorar el director para mayor apoyo.

Finalmente el tipo de contacto que tiene el director con los alumnos contestaron en su mayoría que es cercano y de amistad, el contacto con los profesores en general comentaron es de respeto, el contacto con los padres de familia es igualmente de respeto y cordialidad y finalmente el contacto con la comunidad es cordial y de respeto comentaron en su mayoría.

4.2.4 Entrevistas a los padres

Los padres de familia fueron entrevistados a la salida del colegio y seleccionados al azar como iban llegando o se encontraban disponibles para hacerles las preguntas del cuestionario, se entrevistaron 5 en total. Posteriormente se analizó la información arrojando las siguientes conclusiones.

El 100% de los padres entrevistados identificaron al director como una persona amable. Por otro lado el 60% de los padres identificaban al director como un líder educativo, mientras que el resto no lo tenía claro, los que lo identificaron como líder mencionaron como razones el trato que tenía con alumnos y profesores, de cordialidad y respeto.

Algunas actividades que comentaron los padres identificaban como tareas del director era el contacto con maestros, alumnos y padres, organización de eventos y administración propiamente.

El 100% de los padres mencionan que el director los ha invitado a participar en la escuela, principalmente en eventos especiales como lo son día del niño, de la madre, entre otros. El 20% considera que no tiene contacto directo con los niños,

mientras que el resto comenta que el trato que tiene con ellos es amable. El 40% no conoce el contacto que tiene con la comunidad mientras que el resto comenta que es de igual manera amable y respetuoso.

Finalmente el 60% de los padres mencionaron que el impacto que ha tenido el director en la escuela es por el tipo de persona que es, amable y respetuoso, el resto mencionó que es por su trabajo.

4.2.5 Entrevistas a los alumnos

Los alumnos fueron seleccionados al azar y encuestados directamente por la investigadora, 6 en total. El 67% de los alumnos entrevistados comentaron que consideran al director una persona buena, el resto comentaron que estudiaba mucho o que era divertido. El 67% considera que su trabajo se encuentra relacionado con ellos como alumnos, en apoyarlos, atenderlos y estar pendiente de sus estudios, el resto habla de tareas administrativas generales.

El 67% comenta no haber platicado o tenido contacto con el director, mientras que el resto comentaron que platicaron con él sobre disciplina en alguna situación específica. La mayoría responden que no sabrían de que platicar si tuvieran la oportunidad de hacerlo.

El 50% de los alumnos comentaron que sus padres no habían tenido contacto con el director y el resto que ha tenido contacto con él, ha sido por cuestiones académicas como inscripciones o dudas al respecto.

Algunas características que comentan los alumnos consideran debería tener un director ideal son, listo, fuerte, inteligente y uno comenta que como es su director.

Finalmente todos los alumnos contestan a la pregunta de si consideran a su director un líder, no saber.

4.3 CASO C: Escuela Primaria C

4.3.1 Datos Generales

La tercera y última institución de este estudio donde se llevó a cabo la investigación, la llamaremos Escuela C, dicha institución es de nuestro conocimiento porque la investigadora conoce con anterioridad a la directora en un ámbito no laboral. Al comentarle sobre el estudio que se estaba realizando se mostró sumamente interesada y cuando se le presentó el ofrecimiento de realizarlo en la institución que labora, inmediatamente accedió interesada. Al proponer la fecha de la entrevista accedió y quedó acordado de dicha manera.

4.3.2 Entrevista al director

La entrevista se llevó a cabo el día 17 de Octubre del 2007 a las 9 de la mañana, al llegar a la institución y anunciarse la investigadora con la secretaria, le comentó a la directora e inmediatamente accedimos a su oficina para realizar la entrevista. La oficina de la directora es amplia con mobiliario adecuado, así como espacio e iluminación suficiente proporcionada por dos ventanas.

La escuela cuenta con una población de alumnos en el rango de 300-400, cuentan con turno matutino únicamente y es relativamente nueva con respecto a otras escuelas de más de 40 años de existencia, la directora comenta contar con experiencia de 15 años en magisterio y 6 años de directora en la misma escuela. Un logro con el que cuenta la institución comenta la directora es contar con el

reconocimiento de los padres y de la localidad como una escuela de un buen estándar educativo donde se encuentran preocupados por el bienestar integral de los alumnos.

La entrevista se lleva a cabo de manera fluida y sin interrupciones por ninguna parte, por otra parte la directora contesta las preguntas de manera directa e interesada al reconocer ciertas preguntas como de reflexión, algunas de las preguntas y fragmentos de sus respuestas más representativas se encuentran reflejadas en la siguiente tabla:

Preguntas	Respuestas
¿Se visualiza como líder educativo?	Sí, trato, soy empática trato de ponerme mucho en los zapatos de las maestras, antes de decir algo, trato de ser asertiva, me cuesta trabajo decir no, escucho mucho a las maestras, de ellas tomo gran parte de lo que puedo hacer y no, no todo lo hago, las motivo, y trato de que su trabajo lo esté valorando día a día.
¿Cuáles son las características que mejor lo definen?	Responsable, dinámico, optimista, creativo, me ha costado trabajo saber de mis fortalezas, soy perfeccionista con mis hijos, porque en mi ámbito personal juego.... convencer, ser una buena compañera, sin caer en la amistad, porque considero que es un hilo muy delgado, soy una buena escucha, les puedo dar un consejo, las comprendo, platicar de cosas, empatía.
¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene en su trabajo?	Introducir a los nuevos maestros al sistema, es una tarea que tengo desde principio de año, que lean que escuchen de los demás, solución de conflictos de entre dos personas, cuando ven desde dos puntos de vista, con mi criterio, la solución es esta, la resolución de conflictos cuando llega a pasar, con cosas tan elementales como me quito dos sillas de mi salón
¿Cuáles son sus estrategias principales?	Una estrategia que me ha funcionado bien, es el ser asertivo con cada una de las maestras, trato de serlo, tomarlas en cuenta en sus opiniones para los proyectos, que hay interacción entre ellos, competencia buena, vamos a premiar este mes el periódico mural, vamos a premiar la puntualidad, los trabajos que hacen
¿Involucra a otros en el liderazgo de la escuela?	Trato por ejemplo de que a principio de año les doy la estructura general, como van a funcionar ciertas coordinaciones o comités y manejar específicamente las funciones para que ellas no se pierdan, estando siempre en línea directa hacia mí, eso les ayuda mucho para saber quien apoya en qué.

¿Qué factores le facilitan su trabajo?	El equipo docente con el que cuento, la infraestructura, la organización administrativa que ya por años lo he trabajado, ya sé por meses y por épocas como se maneja todo, Sí, estoy satisfecha, podría dar más.
¿Qué tipo de contacto tiene con los padres de familia?	Sí, trato de que sea un contacto directo, de respeto, también de escucharlos, necesitan ser escuchados, tenemos diferentes alternativas, tratar de estar al pendiente, conocerlos a ellos y sus situaciones, tengo algunos abuelos que fungen como papas, debo conocer a mi comunidad. Son bien importantes son mi otra mano, una dualidad, lo que hacemos de trabajo, no solo para la sociedad de padres, todos se deben involucrar en el proceso de socialización, el que se conozcan y conozcan el trabajo que hacemos, sin ellos no podríamos trabajar por el bien de los niños.

Tabla 3. Datos sobresalientes de la entrevista con el director de la Escuela C.

Al terminar la entrevista con la directora se le mostró el cuestionario que debían responder los profesores para la misma investigación, en este caso la dinámica fue diferente, ya que algunos maestros sabían que la investigadora y la directora se conocían, de tal manera que una entrevista personal se consideró no apta por la posibilidad de no recibir respuestas directas y reales por temor. De tal manera que se les dio el cuestionario para responderlo y entregarlo a más tardar dos días con la asistente de la directora, sin embargo tardaron un poco más, algunas no lo entregaron por haberlo perdido y otras más finalmente expusieron varios pretextos para no entregarlo, sin embargo se trabajó con todos aquellos cuestionarios recabados.

4.3.3 Entrevistas a los profesores

A todos los profesores, 7 de un total de 11, se les entregó un cuestionario que posteriormente entregaron y fueron recabados los datos obtenidos, se utilizó este

método por las razones antes expuestas. La mayoría de los profesores son mujeres y se encuentran en un rango de edad entre 25 y 40 años, con experiencia mayor a 5 años en la docencia. La investigadora se presenta y les comenta sobre la investigación que con anterioridad la directora les platicó, les entrega el cuestionario y les pide entregarlos en la dirección.

A continuación se muestra una gráfica donde se encuentran los resultados de algunos factores principales que posteriormente se explican con más detalle, la numeración corresponde a los factores expresados y en la gráfica se muestra el porcentaje de maestros que estuvieron de acuerdo con dicha aseveración:

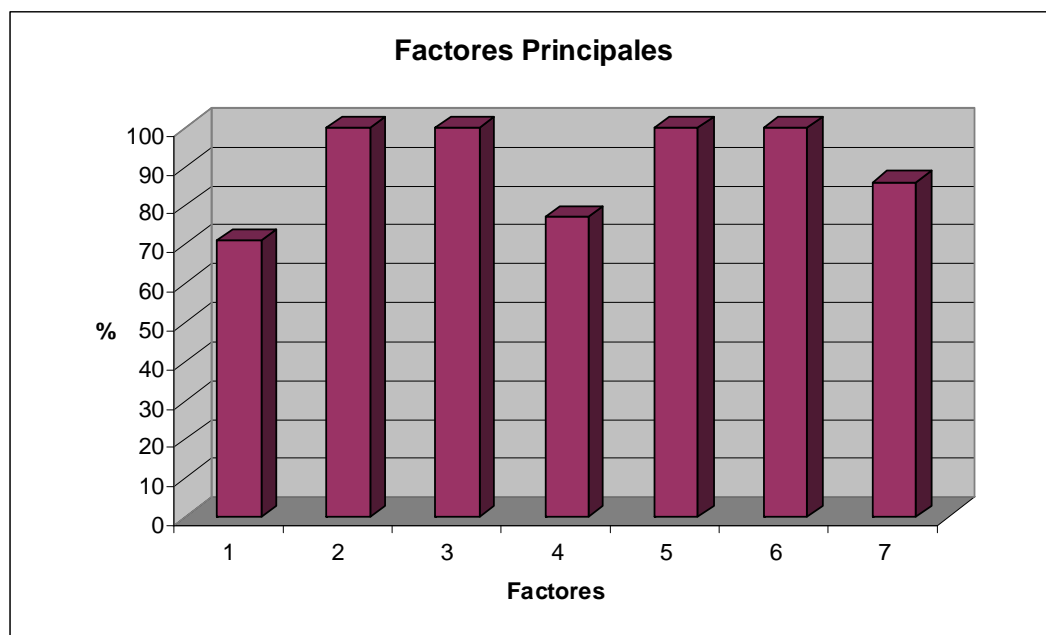


Figura 3. Factores principales encuestados en los profesores de la escuela C

- 1 – La actividad #1 de los profesores es la docencia
- 2 – La directora es un líder educativo
- 3 – La directora no necesita características extras
- 4 – Los profesores desconocen los problemas de la directora

5 – La directora involucra al equipo en el liderazgo

6 – La directora es efectiva

7 – El equipo de trabajo facilita el trabajo de la directora

El 71% de los profesores dedican su tiempo a la docencia, mientras que el 29% se dedican a tareas administrativas, el 71% contestaron que su prioridad es la docencia mientras que el resto es el ámbito administrativo, por lo que existe una congruencia entre las actividades que desempeñan y su prioridad. El 100% de ellos está de acuerdo con la organización de su trabajo.

El 100% de los profesores contestaron que consideran a su directora un líder por saber dirigir y ser responsable en su puesto. Dentro de las características que consideran debe tener un líder educativo es saber dirigir, toma de decisiones, cumplir metas y objetivos y contar con conocimientos actualizados de su ámbito entre otros.

Dentro de las características que mencionan cuenta la directora, es en primer plano su responsabilidad, su capacidad de escucha, de organización y cordialidad en el trato con sus colaboradores. No comentaron creer que necesite características extras para desempeñar su puesto.

El 77% de los profesores comentaron desconocer los problemas que tenía la directora, el 43% comentó que sus principales problemas tienen que ver con todas las responsabilidades que tiene y por otro lado con la diversidad de personas que tiene que tratar en su puesto, desde personas, profesores y padres de familia.

Dentro de las estrategias principales que aplica la directora en su trabajo se encuentra la organización por medio de planeación de las actividades y comunicación constante con su equipo. La mayoría opina que se asegura de cumplir

con sus responsabilidades siguiendo sus estrategias. El 100% comenta que considera a la directora efectiva en su trabajo.

El 100% de los profesores contestó que la directora los involucra en el liderazgo, en comisiones y en tomar en cuenta opiniones y experiencia de algunos de ellos, la mayoría opina que si le funciona trabajar de esta manera.

El 100% de los profesores contestaron que la directora contribuye a los resultados de la escuela, ya que es el líder y como tal las acciones que lleve a cabo se ven directamente reflejadas en los resultados, en general opinan que podría contribuir más con mayor comunicación hacia los padres y profesores en los ámbitos que les incumbe.

El 86% de los profesores opinan que el factor que más le facilita el trabajo a la directora es el apoyo y la colaboración de su equipo. Con respecto a la manera en que el director facilita el trabajo de los profesores, contestaron que tienen el apoyo material y humano en el trabajo, libertad en toma de decisiones y hay un ambiente favorable en el trabajo. El 57% opina que está bien el apoyo con que cuentan, mientras que el resto piensa se puede mejorar con más seguimiento por parte de la dirección a las actividades que realizan.

Finalmente el tipo de contacto que tiene con los alumnos es de atención y de seguimiento, el contacto con los profesores es de respeto, motivación y supervisión, con los padres de familia existe una comunicación directo y con la comunidad existe una relación de apoyo.

4.3.4 Entrevistas a los padres

Los padres de familia fueron entrevistados a la salida del colegio y seleccionados al azar como iban llegando o se encontraban disponibles para hacerles las preguntas del cuestionario, en total se entrevistaron a 5. Posteriormente se analizó la información arrojando las siguientes conclusiones.

El 100% de los padres entrevistados identifican a la directora como una persona amable, que sabe escuchar y sabe dirigir, sin embargo también algunos mencionan que sus actitudes son muy variables dependiendo de su humor. El 80% la identifica como líder en la escuela, sin embargo el 80% coincide en que le falta ejercer mayor presión o autoridad a las personas que conforman la institución.

El 100% de los padres de familia identifica como una de las principales actividades de la directora el ámbito administrativo y de gestión.

El 100% de los padres coinciden en que la directora los invita a participar en diferentes eventos y actividades para la institución o directamente para sus hijos.

La mayoría de los padres coinciden en que la directora no tiene contacto directo con los alumnos, sólo en eventos o actividades especiales, con respecto al contacto con la comunidad el 60% comentaron que tiene buena relación con la comunidad y finalmente el impacto que tiene en la escuela es de buena imagen. Finalmente el 60% de los padres de familia opina que la directora ha impactado en la escuela por el crecimiento y reputación que ha ganado.

4.3.5 Entrevistas a los alumnos

Los alumnos fueron seleccionados al azar y encuestados directamente por el entrevistador, en total 6. El 67% de los alumnos identifican a su directora como una

buena persona, el resto con atributos del mismo estilo. El 100% de los alumnos identifican las actividades de la directora propiamente como una guía que dirige a la institución.

El 50% de los alumnos contestó haber platicado al menos en una ocasión con la directora sobre distintos temas, el resto dijo no haber tenido contacto directo con ella, a la mayoría de los alumnos les gustaría que el tema de conversación fuera sobre su trabajo en la dirección o sobre las clases que ellos toman.

El 83% de los alumnos comentaron que sus padres han platicado al menos en una ocasión con la directora, la mayoría de las veces han sido cuestiones académicas. La mayoría de los alumnos coinciden en que una directora ideal es aquella que se ocupa de la dirección de la escuela y de las clases que se dan tomando en cuenta los gustos de los alumnos.

En el siguiente capítulo se analizarán los resultados obtenidos y presentados anteriormente contrastándolos con la teoría expuesta en el marco teórico, se encontrarán coincidencias y divergencias entre ambos, encontrando respuestas a las preguntas planteadas en el primer capítulo.

Capítulo 5

Análisis de Resultados

A continuación se describirán y compararán los resultados obtenidos en las tres escuelas dentro de cada grupo. Es decir se contrastarán los resultados de cada escuela, agrupando a los directores, los profesores, los padres de familia y finalmente los alumnos, encontrando semejanzas y diferencias entre ellos, contrastándolos a su vez con la teoría expuesta en el marco teórico.

5.1 Grupo de los directores

En las entrevistas realizadas a los tres directores de las escuelas podemos resaltar los puntos principales seleccionados y presentados en el capítulo 4, los cuáles a continuación se analizarán en similitudes, diferencias y soporte teórico investigado.

A la pregunta *¿se visualiza como líder educativo?* los directores contestaron:

- La directora de la escuela A considera que sí es un líder por que ha logrado permanecer en su puesto 30 años, tener una buena comunicación con todos los maestros que se encuentran a su cargo y poder coordinarlos.
- El director de la escuela B se considera líder en ciertos puntos, ya que está interesado por los maestros y alumnos que tiene a su cargo y en ciertas ocasiones, menciona, sabe controlar y resolver situaciones difíciles.
- La directora de la escuela C se considera un líder porque mantiene comunicación e interés en sus colaboradoras, las motiva y está al pendiente de su trabajo.

Podemos observar que un punto en común es que los tres directores mantienen la comunicación con sus colaboradores y lo consideran parte importante del liderazgo que ejercen, sin embargo las directoras A y C se encuentran convencidas de que son líderes mientras el director B menciona que no absolutamente. La comunicación en el liderazgo forma parte de lo que Boyett (1999) señala como característica necesaria de un líder, el ser narrador de historias, Peters (2006) como una construcción de sueños o Senge (2000) como la habilidad del líder de ser maestro. Todas estas aportaciones nos dirigen a buscar una visión conjunta a través de diversas herramientas, los directores reconocen la importancia de la comunicación sin embargo no la identifican como el canal que transmite el compromiso con la visión.

Finalmente es importante mencionar que el visualizar y aceptar la categoría de líderes otorgada o adquirida es un factor del éxito, ya que al reconocer su compromiso, necesidades y obligaciones de líderes, pueden lograr los objetivos deseados.

Con respecto a *las características que mejor los definen*, se obtuvieron en resumen las siguientes respuestas:

- La directora A comentó que el ser comprometida es la principal, responsable, creativa, reconocer sus fortalezas y debilidades, y amar su trabajo.
- El director B comentó que el ser caballero, atento, hablar bien y exigente cuando se necesita.
- La directora C contestó que el ser responsable, dinámica, optimista, creativa, perfeccionista, buena compañera y buena escucha.

Como se ha comentado en el capítulo 2, los autores en liderazgo se han esforzado por encontrar características comunes entre los líderes, sin embargo se ha encontrado que los factores que determinan la personalidad y el liderazgo de las personas son múltiples, como lo señala Boyett (1999, p. 13) “Probablemente podemos entender mejor a los líderes si nos centramos menos en las características y más en las relaciones entre los líderes y los seguidores.” Hoy (2005) también menciona que el liderazgo se define con las tareas por lograr y el bienestar del grupo que se da a través de la relación líder-seguidores.

Por otro lado es importante visualizar lo que mencionan los gurús en liderazgo y en el área de sistemas, en donde se debe reconocer el entorno, los líderes y los seguidores como un todo que forman propiamente el liderazgo, como señala Senge (2000), tener un enfoque sistémico. Las características que mencionan se encuentran inmersas en diversos ámbitos, por lo que podemos mencionar las habilidades básicas entre los directores de escuela que menciona Ubben (2004): planear y organizar, trabajo en equipo, analizar problemas y comunicación. Los directores mencionan características que se encuentran en dichos ámbitos, sin embargo no los encuentran delimitados por áreas sino mezclados sin reconocer áreas específicas.

Al preguntarles cuáles son *los problemas más comunes a los que se enfrentan* como directores:

- La directora A comentó que el problema social con los padres de familia y niños desatendidos por falta de tiempo o exceso de trabajo es su mayor problema en la institución, ya que para los niños y la educación no hay algo más importante que la atención y cuidado de los padres en la temprana edad.

- El director B comentó que su principal problema es que ciertos profesores no colaboran como debe de ser o no ponen un esfuerzo extra en su trabajo, por lo que el profesorado es el conflicto más importante que tiene.
- La directora C menciona que su principal problema es introducir a los nuevos maestros a su sistema de trabajo y la solución de conflictos ante personas tan diferentes entre los maestros y padres de familia, principalmente es la solución de conflictos ante diversos puntos de vista su conflicto.

Realmente la diferencia de percepción entre la importancia de los diversos conflictos está ligada con la actuación como director y sus prioridades ante ello, la directora A mencionó con énfasis que la educación viene de casa y los principales formadores son los padres, así que el que no estén al pendiente o desarrollando su deber es el problema principal para ella. Por otra parte el director B tiene conflictos con sus colaboradores y en ocasiones algunos lo descalificaron al no considerarlo líder o lo suficientemente preparado, por lo que ante tal situación en su tarea directiva, su principal problema es la falta de colaboración o de apatía por parte de los profesores. Finalmente la directora C se preocupa por la adecuada planificación y administración de toda la institución, por lo que consideró su mayor problema que los maestros entiendan y se adapten a dicho sistema.

Con respecto a los problemas que consideran importante los directores, podemos señalar, que en cuestión de percepción, depende de la experiencia y de todos los factores que se consideran importantes a nivel personal, como Boyett (1999) lo menciona, la mayoría de los gurús en liderazgo hablan que un gran líder depende de varios aspectos, pero coinciden y él concluye que el entorno de la

persona, su educación, su experiencia e historia familiar es un factor determinante en el líder que serán mañana.

Por otro lado podemos mencionar que la falta de visión y definición para caminar en un mismo sentido por parte de todos los involucrados, maestros, padres y alumnos llegan a crear una confusión y ausencia de logros. En las tres escuelas existe una falta de alineación entre docentes, padres de familia, director y sistema, por lo que se puede encontrar ahí el origen de los principales problemas entre docentes y padres de familia, el desconocer la meta común puede confundir el camino que se debe tomar. MacFarland (1996) menciona que el líder del siglo XXI debe ser aquel que motive a los miembros de una organización a desplegar sus capacidades y alcanzar una visión compartida.

Las estrategias principales que mencionaron los directores les funcionan son:

- A la directora A, la planeación, la creatividad, la tenacidad y el seguimiento para obtención de los resultados.
- Al director B mencionó que sus estrategias son, el fomentar a los compañeros la labor de docente, convocar a los padres de familia y una comunicación constante con ellos.
- La directora C comentó que sus principales estrategias eran el ser asertiva con las maestras, tomar en cuenta sus opiniones y fomentar una competencia sana.

Se ha descubierto que el pensamiento sistémico que menciona Senge (1998) es sumamente útil en la época actual donde la complejidad se encuentra a la orden del día, por otro lado también Boyett (1999) le ha dado su importancia al conjunto más que a las partes separadas. De tal modo que cuando se involucran estrategias que

pueden llegar a todos los niveles o involucrar todas las partes, el éxito es rotundo. Mientras la directora A utiliza planeación, seguimiento, involucrando a todas las áreas, los directores B y C involucran solamente estrategias con los docentes, quedando cortos para obtener los resultados deseados.

Es necesario involucrar todas las áreas de la institución en cualquier estrategia que se utilice, ya que debe ser vista como un organismo, como menciona De Vicente (2001) y además la naturaleza de la institución educativa por gestionar conocimiento es totalmente distinta a los procedimientos y administración de otra institución y por tal razón es una comunidad de aprendizaje con mayores y más fuertes interrelaciones.

Al preguntarles si *involucran a otros en el liderazgo*:

- La directora A contestó que para ella cada maestro era un líder y que el tener 20 líderes en lugar de uno era mucho mejor por lo que su meta es tener un líder en cada aula y ella siempre con ellos como apoyo.
- El director B comentó que no, que el único que se involucra en su liderazgo es su supervisor cuando le pide ayuda.
- La directora C comentó que al darles la línea general a sus colaboradoras ella trata de que cada una surja con su propio liderazgo a través de las actividades que debe realizar.

La directora A y C mencionan que involucran a sus colaboradores en el liderazgo, mientras que el director B no lo hace. Cuando se habla del cambio educativo necesario por parte de De Vicente (2001) menciona que la imagen del líder debe ser modificada y que todos los miembros de una comunidad pueden ser líderes sin exclusión. Por otra parte Ubben (2004) coincide con De Vicente (2001) en que se

deben modificar el sistema de creencias y para ello la idea del liderazgo como una sola persona que lleva a la comunidad donde él desea. Por otro lado en su libro la quinta disciplina Senge (1998, p. 419) menciona:

En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. 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.

Por lo que al otorgar o compartir un liderazgo se muestra que todos son parte de un plan más grande donde al aprender, compartir y seguir construyendo una visión, es importante. En este caso las directoras A y C comparten su liderazgo con sus colaboradoras propiciando así que crezcan en su visión individual y por consecuencia de manera colectiva. Sin embargo el director B no considera adecuado tener que compartir un liderazgo, solamente con su supervisor, ya que lo ve como algo propio de altos mandos.

Con respecto a *los factores que le facilitan su trabajo* comentaron:

- La directora A comentó que el ambiente de trabajo que se forma con todos los docentes apoyan su tarea.
- El director B mencionó que el pertenecer al magisterio, su trato con los alumnos, padres y profesores son algunos factores.
- La directora C comentó que el equipo docente con el que cuenta y la organización administrativa que ha obtenido a través de los años hacen más fácil su tarea.

Las directoras A y C coincidieron que el equipo docente es su mayor fortaleza y lo que les facilita el trabajo, es su equipo docente o de colaboradores, la mayoría de los autores en liderazgo como Boyett, Peters y Senge, reconocen la importancia de la

relación líderes-seguidores, y más allá de verlos como seguidores se va reconociendo un trabajo en equipo donde no es más importante uno que otro, de tal manera que la organización como tal se va construyendo a través de un líder que muestra la visión y el camino para que la comunidad crezca a partir de ellos y se desarrollen de manera autónoma.

Dentro de este punto podemos encontrar dentro del liderazgo educacional a De Vicente (2001), que señala a la escuela como comunidad de aprendizaje que ha de construir su propia capacidad de liderazgo. Es decir se debe entender las metas, visión y misión y encontrarse comprometidos, caminando en la misma dirección en la práctica diaria. Es por ello que los directores reconocen la fortaleza de su equipo docente, tal vez sin reconocer la verdadera razón de dicha fortaleza.

Con respecto al tipo de *contacto con los padres de familia* mencionaron:

- La directora A comentó que es de tensión, ya que constantemente les pide mayor comunicación y atención hacia sus hijos, aunque la comunicación es constante y siempre se encuentran en contacto.
- El director B menciona que mantiene una relación cordial y de constante comunicación con temas relacionados a la educación de los alumnos.
- La directora C mencionó que trata de mantener un trato directo y constante con los padres, ya que es una dualidad padres-maestros lo que hace exitosa la educación.

Este punto se encuentra relacionado con los problemas más comunes a los que se enfrentan, en dicho punto comentamos que el no tener una visión definida y todas las acciones encaminadas a ello, hace que exista una tensión entre los elementos donde no se pueden lograr los objetivos por falta una visión común. A excepción del

director B las directoras A y C comentan tener problemas de comunicación con los padres de familia y podría reducirse a no tener una visión común en la cuál trabajar todos en conjunto, de tal manera que las diferencias entre las áreas o los caminos en contraflujo se reducirían.

5.2 Grupo de los profesores

De las entrevistas realizadas a los profesores, se crearon bloques que representan la información de cierta área, por lo que en este apartado se comparan entre las diferentes escuelas los resultados obtenidos. Dichos bloques fueron mencionados en los resultados obtenidos del capítulo 4, ahora se comparan y se encuentra el fundamento teórico o la divergencia con él.

En el bloque de la *actividad más importante* y *actividad más demandante* de tiempo los profesores contestaron lo siguiente:

- Escuela A actividad más importante:100% docencia
- Escuela A actividad más demandante:100% docencia
- Escuela B actividad más importante: 67% docencia, 33% administrativo
- Escuela B actividad más demandante: 83% docencia, 17% administrativo
- Escuela C actividad más importante: 71% docencia, 29% administrativo
- Escuela C actividad más demandante: 71% docencia, 29% administrativo

En la escuela A encontramos una congruencia entre la actividad que encuentran más demandante y la que consideran más importante, la docencia. En la escuela C sucede lo mismo, la actividad demandante y la más importante es la misma, la docencia. Sin embargo en la escuela B se encuentra una disonancia entre

dichas actividades, consideran más demandante la docencia en cuestión de porcentaje pero menos importante.

Es importante resaltar el punto de la educación industrializada y la manera en que esta característica afecta al proceso. Senge (2000) menciona que se ha industrializado a la educación por considerarla una organización más, donde se debe medir la productividad, la eficiencia y elevarla. Varios autores como Elizondo (2001), De Vicente (2001) y Ubben (2004) coinciden que es necesario un cambio educativo para dejar de ver a las instituciones educativas como una organización más y reconocer su naturaleza diferente.

Sin embargo algunos autores como Elizondo (2001) plantean que puede existir como en las organizaciones industriales una separación entre la administración y las necesidades escolares, sin embargo Senge (2000) niega poder tratar a una institución educativa desde el perfil de la industrialización. Finalmente podemos ubicar a Ubben (2004) como punto medio donde nos señala que los líderes del siglo XXI deben entender teorías, procedimientos, operaciones, es decir dominar varias áreas. Es decir se debe reconocer la importancia de diversas tareas, como en este caso es la administración y la docencia pero debe existir una congruencia entre lo importante y lo demandante.

En la pregunta de si consideran a *la directora un líder educativo* contestaron:

- Profesores de la escuela A contestaron el 100% que la consideran líder, por ser un apoyo, una guía y una persona conocedora.
- Profesores de la escuela B contestaron el 67% que lo consideran líder, porque los escucha o tiene la capacidad.

- Profesores de la escuela C contestaron el 100% que la consideran líder, por ser responsable y saber dirigir.

Los profesores de la escuela A y C en su totalidad consideran un líder educativo a su director, existe una diferencia entre las razones por la que los consideran líderes, los primeros ven en su líder un apoyo y una guía, mientras que los segundos visualizan a alguien que sabe dirigir. Finalmente los profesores de la escuela B que consideran líder a su director, mencionan es por su capacidad de escucha.

Como se mencionó en el grupo de los directores, la directora A y C se reconocen líderes mientras que el director B no totalmente, dicha situación la perciben los profesores de la misma manera. Es importante resaltar que las razones por las que los consideran líderes se encuentran dentro de las habilidades básicas mencionadas por Ubben (2004), planear u organizar, trabajar en equipo, analizar y tomar decisiones y habilidad de comunicación.

En el bloque que trata de las *características principales* que distinguen a los directores y si consideran que *necesitaría características extras* se obtuvo lo siguiente:

- Los profesores de la escuela A mencionaron como características principales de su directora, su responsabilidad, eficiencia, humanismos y ética laboral, por otro lado el 88% consideró que no necesitaba de características extra.
- Los profesores de la escuela B mencionaron como características principales de su director, agradable, respetuosa y humano, por otro lado el

83% consideró que sí necesitaba desarrollar características como mayor firmeza y determinación.

- Los profesores de la escuela C mencionaron como características principales de su directora, responsabilidad, organización y cordialidad, por otro lado el 100% consideró que no necesitaba de características extra.

Es importante notar que los profesores de la escuela A y C que consideraron a su director un líder en su totalidad, mencionan como las características que lo definen responsabilidad, organización, eficiencia, definiciones del ámbito profesional, mientras que los profesores de la escuela B que no consideran en su totalidad un líder a su director hablan de características en el ámbito de las relaciones humanas.

Al igual que el punto anterior se pueden señalar las habilidades básicas que menciona Ubben (2004) y reconocer las áreas que se cubren con ello, también reconocer que como sistema y líderes educativos del siglo XXI se deben involucrar en diferentes dimensiones.

En el punto del *problema más grande* que consideraban los profesores tenían su director se encontró lo siguiente:

- Los profesores de la escuela A mencionaron en un 62% que el mayor problema eran los docentes y comentaron que la solución se podía dar a través del diálogo y soluciones determinantes para el comportamiento de los docentes.
- Los profesores de la escuela B mencionaron en un 83% que el mayor problema era la falta de unidad entre los docentes y comentaron que la solución sería que el director fuera más exigente con el personal.

- Los profesores de la escuela C mencionaron en un 77% desconocer el problema, y el resto de los profesores comentaron que el mayor problema eran las múltiples actividades y responsabilidades que debía atender.

Los profesores de la escuela A y B coinciden en que el mayor problema que tiene el director se encuentra relacionado con los docentes, su falta de compromiso y la falta de unidad, mientras que los profesores de la escuela C comentan que las múltiples actividades que debe atender es el principal problema.

Es importante mencionar que los profesores de la escuela A y B a comparación con la escuela C son de una edad mayor a los 40 años y por lo tanto llevan más tiempo conviviendo, por lo que encuentran entre ellos muchos de los problemas. Sin embargo los profesores de la escuela C son considerablemente más jóvenes y encuentran otro tipo de problemáticas en la comunidad.

El enfoque sistémico de Senge (2000) nos plantea reconocer al sistema como un todo y cambiar la visión fragmentada que solemos tener comúnmente. Es normal que al pertenecer a un grupo o a un área reconozcas las fortalezas y debilidades de esa área, perdiendo de vista que forma parte de un todo y las interrelaciones que se tienen, es por ello que una visión fragmentada aunada a la falta de conocimiento de una misión común, los profesores reconozcan el problema sólo en su área.

Dentro del tema *estrategias que utiliza y la efectividad* de los directores, los profesores comentaron:

- En la escuela A, las estrategias que utiliza son la comunicación, trabajo colaborativo y comunicación, comentan que la directora cumple con sus responsabilidades a través de supervisión y evaluación y el 100% considera que es efectiva.

- En la escuela B, las estrategias son que utiliza son escuchar y ser respetuoso, comentan que el director cumple con sus responsabilidades a través de la supervisión y el 100% considera que es efectivo.
- En la escuela C, las estrategias son la organización, planeación y la comunicación, comentan que la directora cumple con las responsabilidades a través de las estrategias y el 100% considera que es efectiva.

Las estrategias de los directores B y C se limitan a la comunicación básicamente, mientras la directora A utiliza el trabajo colaborativo como estrategia, de igual manera su cumplimiento lo verifica a través de supervisión y evaluación mientras los otros dos directores únicamente a través de evaluación. Finalmente los profesores consideran a sus directivos eficientes.

En este punto se puede recurrir nuevamente a lo que se ha tratado anteriormente de reconocer en la organización un sistema con sus interrelaciones y la manera de manejar una visión común es clave para lograr los objetivos deseados, en el caso de la directora A, el trabajo colaborativo conlleva a darle vida a un sistema que debe reconocer las metas comunes, mientras los otros dos directores son reconocidos por la comunicación, sólo una habilidad como su estrategia.

En la pregunta de delegar responsabilidades o *involucrar en el liderazgo* a sus colaboradores los profesores mencionaron:

- El 100% de los profesores de la escuela A consideran que la directora los involucra en el liderazgo a través de comisiones y trabajo colaborativo, finalmente señalan que a la directora le funciona trabajar de esta manera.

- El 83% de los profesores de la escuela B consideran que el director delega responsabilidades a los docentes, por medio de comisiones y actividades, finalmente señalan que al director le funciona este sistema.
- El 100% de los profesores de la escuela C consideran que la directora los involucra en el liderazgo a través de comisiones y tomar en cuenta sus opiniones, finalmente señalan que a la directora le funciona trabajar así.

Las dos directoras de la escuela A y C involucran a sus colaboradores en el liderazgo a través de actividades y comisiones, otorgando oportunidad en toma de elecciones y desarrollo de actividades, sin embargo el director B considera el delegar responsabilidades involucrar a sus docentes en el proceso.

De Vicente (2001) menciona que se debe construir un liderazgo en donde se de un proceso de construcción y negociación, a través de un proceso de aprendizaje colectivo. De tal modo que no sólo se trata de delegar sino que a través de esa participación del liderazgo se dé un crecimiento y un aprendizaje en la comunidad.

Al preguntar a los profesores si creen que su *director influye en los resultados* de la institución y las razones que consideran se encontró:

- El 100% de los profesores de la escuela A consideran que su directora influye en los resultados de la escuela, por guiar al equipo a las metas deseadas.
- El 100% de los profesores de la escuela B consideran que su director influye en los resultados de la escuela, por guiar, supervisar y realizar otras actividades.

- El 100% de los profesores de la escuela C consideran que su director influye en los resultados de la escuela, por ser líder y lograr los resultados deseados.

Los profesores de las tres escuelas comentaron que sus directores influyen en los resultados de la escuela, sin importar las características que tiene, la manera de manejar el liderazgo o la administración, el líder por serlo, se encuentra directamente relacionado con los resultados que se obtienen.

Se tiene la idea de un héroe líder como señala Senge (2000), el cuál tiene características especiales y es totalmente responsable de los éxitos y fracasos, sin embargo también menciona que se debe dar un cambio en el cuál el liderazgo se comparte con toda la organización y los éxitos o fracasos obtenidos sean de todos.

Con respecto al *factor que los profesores consideran es el que le facilita más el trabajo a la directora y el que les facilita más el trabajo a ellos*, son:

- El 100% de los profesores de la escuela A considera que el factor que más le facilita el trabajo a la directora es el apoyo de su equipo. Los factores que más les facilitan el trabajo a los profesores es el apoyo, la libertad, el ambiente y la dirección que tienen.
- El 100% de los profesores de la escuela B considera que el factor que más le facilita el trabajo al director es el apoyo de su personal. El factor que da mayor facilidad a los profesores es la libertad de trabajo.
- El 86% de los profesores de la escuela C considera que el factor que más le facilita el trabajo a la directora es la colaboración y apoyo de su equipo. La mayoría considera que es suficiente con el apoyo que tienen, y algunos comentan les gustaría tener mayor seguimiento por parte de la dirección.

Podemos encontrar una interrelación entre el factor que más facilita el trabajo de los directores, en el cuál coincidieron los profesores de las 3 escuelas, nombrando al equipo docente, y como el factor que más le facilita el trabajo a los docentes, la libertad de trabajo o ambiente laboral.

Se pueden encontrar características de un liderazgo compartido al hablar de una libertad de acción, ya que se permite tomar decisiones y llevar a cabo acciones que al final para la dirección es una fortaleza, ya que el área experta obra en su propio dominio.

Finalmente el factor *contacto del director con los padres, profesores y alumnos* consideraron lo siguiente:

- Los profesores de la escuela A mencionan que la directora mantiene una comunicación constante, verificando las necesidades existentes con los profesores, padres y alumnos. Con la comunidad hay una relación mínima.
- Los profesores de la escuela B mencionan que el director mantiene una relación de cordialidad y respeto con los profesores, padres y con la comunidad. Con los alumnos existe una relación de amistad
- Los profesores de la escuela C mencionan que la directora mantiene una comunicación constante, supervisión y de interés con los profesores, padres y alumnos. Con la comunidad existe una relación de apoyo.

Como ya se mencionó anteriormente, es claro que los directores tienen definido que la comunicación es un factor sumamente importante, sin embargo comunicación sin un propósito, son sólo palabras, se necesita de comunicar la misión constantemente y los caminos para lograrla.

5.3 Grupo de los padres de familia

De las entrevistas realizadas a los padres de familia se crearon bloques que representaran la información de cierta área, para en este apartado comparar entre las diferentes escuelas los resultados obtenidos. Dichos bloques fueron mencionados en los resultados obtenidos del capítulo 4, ahora se comparan y se encuentra el fundamento teórico o la divergencia con él.

Al preguntarles a los padres de familia sobre las *características que describen a su director* se obtuvo:

- Los padres de la escuela A identificaron a la directora como una persona capaz para desempeñar el puesto y accesible en la comunicación.
- Los padres de la escuela B identifican al director como una persona amable.
- Los padres de la escuela C identifican a la directora como una persona amable, que sabe escuchar y que sabe dirigir, sin embargo en ocasiones, mencionan, su carácter es voluble.

Dentro de las características básicas que debe tener un líder educativo, encontramos diferentes áreas según Ubben (2004), Fullan (1994) o Elizondo (2001), por ejemplo la cultura organizacional, la visión, la dirección, la administración y la comunicación, sin embargo, el área que mejor identifican en sus directores los padres de familia es la comunicación. Debido a que es el área que reconocen mejor, mientras que la administración, la visión o la dirección permanece casi invisible para ellos, pero como se ha mencionado anteriormente la visión compartida puede lograr que se visualicen el resto de las áreas.

Con respecto a la identificación de *líder educativo*, comentaron lo siguiente:

- El 100% de los padres de la escuela A consideran a la directora, líder, debido a los resultados de calidad que ha obtenido la institución y al tipo de relación que mantiene con todos los involucrados en la institución.
- El 60% de los padres de la escuela B consideran al director, líder, mencionando que el trato que tenía con profesores y alumnos era de cordialidad y respeto.
- El 80% de los padres de la escuela C consideran a la directora, líder, sin embargo la mayoría considera que podría tener mayor autoridad con sus colaboradores.

Los padres de familia identificaron como líder en mayor porcentaje a la directora de la escuela A, posteriormente a la directora de la escuela C y finalmente al director de la escuela B, desde su perspectiva y lo que perciben de su trabajo o liderazgo. Como ya se mencionó el líder debe cumplir diversas funciones y en el trabajo diario se ve reflejado y los padres es lo que evalúan.

En el tema de las *actividades principales que la directora desempeña* y la invitación a que los *padres de familia participen en la escuela*, según la percepción de los padres de familia, se encontró:

- Los padres de familia de la escuela A consideran que la principal actividad de su directora es la administración y actividades relacionadas con los alumnos y profesores.
- Los padres de familia de la escuela B consideran que las principales actividades de su director son el contacto con profesores, alumnos y padres, organización de eventos y la administración.

- Los padres de familia de la escuela C consideran que las principales actividades de su director es propiamente la administración de la institución y las actividades con los alumnos, padres y profesores.

Se puede encontrar que de manera general los padres de familia ubican dos grandes áreas de actividades de los directores, una de ellas se refiere a la administración y la otra a las actividades o liderazgo con todos los involucrados en la institución.

Algunos autores como De Vicente (2001) hablan de la diferencia entre un líder y un administrador, los primeros se encargan de dirigir y otros de liderar o motivar, de igual modo Hoy (2005) habla de una marcada diferencia entre un líder y un administrador, ya que existen características sustancialmente diferentes.

Sin embargo podemos mencionar que De Vicente (2001) después de analizar lo anteriormente mencionado, encontró que existían diferentes categorías de liderazgo, dentro de las cuáles podíamos encontrar el participativo, administrativo, instructivo, transformacional. También González (2003) menciona que se pueden hablar de dimensiones en las organizaciones, como dimensión estructural, relacional, de procesos, etc. así que vemos integradas diferentes áreas en la organización y por ello en la dirección.

Podemos mencionar que así como los padres ubican en diferentes áreas el trabajo del director pueden existir líderes educativos que desarrollen tareas administrativas, de liderazgo y otras que van implícitas en su puesto.

Con respecto al *tipo de contacto que tiene con los profesores, con los alumnos* y con ellos mismos comentaron:

- Los padres de familia de la escuela A comentaron que el contacto del director con los alumnos es mínimo, sin embargo tiene interés en ellos, el contacto con la comunidad lo desconocen y a ellos como padres de familia los invita a participar en actividades de la escuela.
- Los padres de familia de la escuela B comentaron que el contacto del director con los alumnos es mínimo, sin embargo el trato es amable, el contacto con la comunidad el 40% de los padres lo desconocen, mientras que el resto opina que es respetuoso y finalmente a ellos como padres de familia los invita a participar en actividades de la escuela.
- Los padres de familia de la escuela C comentaron que el contacto del director con los alumnos es nulo, sólo tienen contacto en eventos especiales, el 60% de los padres mencionan que tiene buena relación con la comunidad y finalmente a ellos como padres de familia los invita a participar en actividades de la escuela.

Con respecto al contacto que mantienen, los directores de la escuela A y C tienen un mayor porcentaje de contacto con los padres, mientras que la escuela B permanece en menor porcentaje. Dentro de las áreas que el líder cubre también puede tener preferencias sobre ciertas actividades y en este caso contactos.

Con respecto a la pregunta de si consideran que *el director ha impactado en los resultados de la escuela* y por qué razón se obtuvo:

- El 60% de los padres de familia de la escuela A consideran que la directora ha influido para obtener los resultados de calidad académica en la institución, el resto opinó que no la conoce lo suficiente para emitir una opinión.

- El 60% de los padres de familia de la escuela B consideran que el director ha influido en los resultados de la escuela por ser amable y respetuoso. El resto opinó que no sabía o consideraba que no había influido.
- El 60% de los padres de la escuela C consideran que la directora ha impactado en la escuela, debido al crecimiento que se ha dado y a la buena reputación académica que ha ganado en los últimos años.

Finalmente podemos mencionar que se mantiene un porcentaje similar al respecto de las percepciones del líder como responsable de los resultados, como ya hemos mencionado, esto se debe al mito héroe que menciona Senge (2000), sin embargo el cambio educativo exige cambiar esta visión a una visión sistémica del liderazgo, donde todos somos responsables de lo que sucede.

5.4 Grupo de los alumnos

De las entrevistas realizadas a los alumnos de sexto de primaria, se crearon bloques que representaran la información de cierta área, en este apartado se comparan entre las diferentes escuelas los resultados obtenidos. Dichos bloques fueron mencionados en los resultados obtenidos del capítulo 4, ahora se comparan y se encuentra el fundamento teórico o la divergencia con él.

Con respecto a las *características que identifican de su director, y las actividades que realiza*, se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Los alumnos de la escuela A, identifican a su directora como una buena persona, exigente y trabajadora, con respecto a las actividades que realiza, mencionan que es el reunirse con los maestros, tareas administrativas y mantenimiento de la escuela.

- Los alumnos de la escuela B, identifican a su director como una buena persona, divertido y que estudiaba mucho, con respecto a las actividades, mencionan que se preocupa por los alumnos, los estudios, atenderlos y también realiza tareas administrativas.
- Los alumnos de la escuela C, identifican a su directora como una buena personas y características personales favorables, con respecto a las actividades, mencionan que es una guía que dirige la institución.

En general los alumnos hablaron de sus directores con características positivas en su persona, ese importante mencionar que un líder educativo como lo es el director, tiene aún mayor impacto en niños de primaria como es el caso.

Por otro lado es importante mencionar a Elizondo (2001) cuando habla de que la escuela ha recuperado su importancia estratégica para una mejora en la calidad de vida de las personas y por ende del mundo, siendo así los directores institucionales además de ser líderes, son modelos para los estudiantes muy importantes.

Con respecto al contacto que tiene con los alumnos y padres de familia, contestaron lo siguiente:

- El 44% de los alumnos de la escuela A ha tenido contacto con la directora sobre asuntos académicos o de disciplina, comentaron que les gustaría hablar sobre el trabajo que realiza. El 67% de los alumnos comentó que sus padres han tenido contacto con la directora sobre temas administrativos o académicos.
- El 33% de los alumnos de la escuela B ha tenido contacto con el director y el tema ha sido de disciplina generalmente, la mayoría comentó no saber de

que hablar con él. El 50% de los alumnos comentaron que sus padres han tenido contacto con él por cuestiones académicas.

- El 50% de los alumnos de la escuela C ha tenido al menos un contacto directo con su directora, y expresaron les gustaría platicar del trabajo que realiza. El 83% de los alumnos comentaron que sus padres han tenido al menos una plática con la directora y ha sido sobre cuestiones académicas.

Se puede observar que las escuelas A y C tienen un mayor porcentaje con respecto a la comunicación con los padres y alumnos, sin embargo como se ha mencionado anteriormente, es importante que la comunicación lleve como propósito el dar a conocer la visión y los caminos para lograrlo. Como menciona Senge (1998), los líderes deben ser diseñadores, y en ello va implícito el diseño de la visión y de los caminos.

Al preguntarles como es un director ideal contestaron:

- Los alumnos de la escuela A, al hablar sobre las características de un director ideal, mencionaron características que tenía su directora y decían que alguien como ella era.
- Las características que consideran debe tener un director ideal, los alumnos de la escuela B son: listo, fuerte e inteligente.
- Los alumnos de la escuela C mencionaron que una directora ideal es la que se ocupa de la dirección de la escuela y de las clases, preocupándose por los alumnos.

Es importante mencionar que la organización, su naturaleza y su dirección se ve reflejada en cada parte de ella, como un organismo que todas sus partes se encuentran íntimamente relacionadas. A través del análisis se ha encontrado que la

directora A trabaja en mayor parte con un enfoque sistémico, involucra a todos los involucrados en la organización en el liderazgo y los logros se ven reflejados, de igual manera los alumnos piensan que una directora ideal debe ser como lo es ella.

El director B trabaja en mayor manera de forma personal, se han expresado de él con características personales positivas, pero no con características profesionales, no involucra a sus colaboradores en el liderazgo y los éxitos profesionales no se han visto reflejados. De igual manera los alumnos lo identifican con características personales, pero no profesionales.

Finalmente la directora C se encuentra creciendo profesionalmente junto con la institución y encontrando nuevos caminos para obtener los propósitos deseados, busca nuevas alternativas para lograr nuevos resultados. De tal forma que los alumnos la identifican como alguien que se ocupa de la escuela, de las clases y del bienestar de los alumnos.

En el siguiente capítulo se exponen finalmente las conclusiones obtenidas del análisis realizado, así como las respuestas a las preguntas de investigación y las recomendaciones de la investigadora.

Referencias

- Antúnez, Serafín (1998). *La organización escolar: práctica y fundamentos*.
Barcelona, España: Graó.
- Biddle, B. (2000). *La enseñanza y los profesores I. La profesión de enseñar*.
Barcelona, España: Paidós.
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (1999). *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá, Colombia: Norma.
- De Vicente, P. S. (Ed.). (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*.
Bilbao, España: Universidad de Deusto / Ediciones
- Elizondo Huerta, A. (Ed.). (2001). *La nueva escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar (Vol. 7)*. México, D.F.: Paidós.
- Elizondo Huerta, A. (Ed.). (2001). *La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar (Vol. 8)*. México, D.F.: Paidós.
- Fullan, Michael (1999). *La escuela que queremos: los objetivos por los cuáles vale la pena luchar*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Gairín, Joaquín (1999). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*.
Madrid, España: La Muralla.
- González, María Teresa (2003). *Organización y gestión de centros escolares*.
Madrid, España: Pearson.
- Howell, Jon (2006). *Understanding behaviors for effective leadership*. N.J.:
Pearson Prentice Hall.
- Hoy, Wayne (2005). *Educational administration: theory, research and practice*.
New, York: McGraw-Hill.

- McFarland, Lynne Joy (1996). *Liderazgo para el siglo XXI: Diálogos con 100 líderes destacados*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Ormrod, Jeanne E. (2005). *Aprendizaje Humano*. Pearson/Prentice Hall 4ª edición.
- Peters, Tom (2006). *Re-imagina*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. México: Ed. Granica..
- Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden: Un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen la educación*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Stake, Robert E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Ediciones Morata. 2a edición.
- Ubben, Gerald (2007). *The principal: creative leadership for excellence in schools*. Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Valenzuela González, J. R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

A continuación se presentan las conclusiones de la investigación presentada anteriormente. Dichas conclusiones tienen como origen el análisis de la información obtenida en el estudio de campo, el análisis de resultados realizado y finalmente la sustentación teórica.

6.1 Conclusiones

La escuela A tiene mayor reconocimiento por el tiempo que tiene de vida y por la calidad académica que se le ha reconocido, así como la función que se percibe de ella como directora es de eficiencia y responsabilidad. Podemos mencionar que algunos de los factores que han llevado a esta institución al éxito son; el liderazgo de la directora e involucrar en ello a todos sus colaboradores, la innovación constante, la comunicación con todas las áreas y la buena administración que ha llevado.

La escuela B tiene reconocimiento por el tiempo que tiene de vida, sin embargo no se le reconoce por su calidad académica fuera de un estándar normal y el director no es reconocido profesionalmente. Algunos factores que han ayudado al director a mantener en la normalidad a la escuela son; la comunicación con sus colaboradores y el trato personal que tiene con todos los involucrados. Sin embargo no existen estrategias que hagan sobresalir a la institución.

La escuela C tiene reconocimiento por su crecimiento y calidad en su corta vida, así como se reconoce el profesionalismo de la directora. Algunos factores que han intervenido en el éxito de la dirección de esta institución, es involucrar a los

colaboradores, mantener una comunicación constante con todas las áreas y llevar una planeación y organización eficiente.

En el capítulo 1 se mencionaron las preguntas de investigación que se planteó en esta tesis, a continuación se presentan las respuestas obtenidas, después del análisis de los resultados y como conclusión a este estudio:

- *Encontrar las características comunes de los directores entrevistados para identificar patrones:* Se ha mencionado que hablar de características comunes es difícil por la naturaleza, historia y factores que han intervenido en el liderazgo de cada líder, sin embargo en los directores entrevistados podemos ubicar como características comunes:
 - Reconocer y asumir el liderazgo de una institución educativa
 - Utilizar como estrategia la comunicación con todos los elementos
 - Involucrarse en tareas administrativas y de liderazgo
 - Asumir la importancia actual de la educación
- *Identificar relaciones consistentes entre las características de los directores y el desempeño educativo de las instituciones:* Algunas características de los directores entrevistados y que son un factor en el éxito que han logrado dentro de sus instituciones, son:
 - Involucrar a toda la organización en el liderazgo garantiza compromiso y lograr objetivos.
 - La comunicación con todas las áreas de manera sistémica mantiene una información constante.

- La planeación, organización y dirección dentro del área administrativa son necesarias para el funcionamiento de la institución.
- El identificar la importancia de todos los involucrados en el proceso y las interrelaciones que se existen para tomar en cuenta sus opiniones.
- *Identificar factores importantes que definan la diferencia entre el liderazgo genérico y el liderazgo educacional:*
 - Una institución educativa maneja el conocimiento y la información como su producto y su materia prima, a diferencia de otras organizaciones.
 - Por la naturaleza cognitiva se deben desarrollar comunidades de aprendizaje que desarrollen su independencia y crecimiento
 - El sistema educativo se ha industrializado por la evolución de las organizaciones, sin embargo existen puntos donde puede ser utilizado la industrialización como en la productividad o ciertos procesos, sin embargo la generación de conocimiento no se puede basar en la industrialización 100%.
 - La relación entre profesores, alumnos, padres de familia y director se retroalimentan constantemente, por lo que no es una relación jerárquica común como en otras organización, es directa y lineal en el mismo nivel.

6.2 Recomendaciones

Después de analizar el liderazgo genérico, el liderazgo educativo, las situaciones que se originan en algunas escuelas, las problemáticas de los directores, profesores, padres y alumnos, podemos mencionar que, como se ha mencionado, éste trabajo forma sólo una pequeña parte de uno más grande en donde se puede ratificar o contradecir algunos puntos aquí desarrollados. Es conveniente en un futuro conocer dichos estudios y poder ver las áreas que se encuentran coincidentes y aquellas que no, para construir un verdadero conocimiento novedoso del liderazgo educativo.

Finalmente podemos mencionar algunos puntos que contrastados con la teoría y la práctica investigada son de gran utilidad en el liderazgo educativo, algunos de ellos útiles también para organizaciones de cualquier rama y otros puntos especiales dentro del área educativa. Algunos de los factores que propician el éxito en instituciones educativas, según la investigación realizada son:

- Tener una visión compartida en toda la organización, comunicarla y enfocar todos los esfuerzos para lograrla.
- Los líderes educativos se deben formar en diferentes áreas, como administradores, directores, estrategas, comunicadores, y ejercer en todas esas áreas el liderazgo.
- Las estrategias utilizadas deben involucrar todas las áreas de la organización de manera sistémica.
- Construir una organización de aprendizaje donde el crecimiento individual origine un crecimiento colectivo.

- Tomar en cuenta que el liderazgo no es sólo responsabilidad de una persona, sino del conjunto de los involucrados y de todos depende el éxito o fracaso de la comunidad.
- El guía es un líder que provoca el descubrimiento de las capacidades individuales.

Apéndice 1

Lineamientos de la investigación

Trabajo de Campo

Proyecto: Perfil de los directores de escuela

Coordinadora: Dra. Kathryn Singh

Seleccione 3 escuelas para su estudio tomando en consideración las siguientes características. Las 3 escuelas deben tener las mismas características básicas

(nivel, tamaño, tipo de escuela, experiencia del director).

- Todas primarias o todas secundarias
- El mismo número de alumnos (por ejemplo, entre 300-400 o 800-900)
- Públicas
- Director o directora con un mínimo de 3 años de experiencia en el puesto
- Dispuestos a participar en la investigación
- el director
- sub-directores
- el supervisor
- un grupo de 6-8 padres de familia
- un grupo representativo de alumnos (entre 10-15, en primaria - alumnos de quinto y sexto, en secundaria alumnos representando los 3 años)
- todos los maestros.

Necesitará:

- Una entrevista de 1.5 horas con el director sobre su escuela y su rol
- Datos básicos sobre la escuela e información sobre el desempeño de la escuela
- Una sesión con los profesores para administrarles un cuestionario
- Una sesión con los sub-directores y supervisor para administrarles un cuestionario
- Un grupo de enfoque de 1 hora con padres de familia
- Un grupo de enfoque de 1 hora con alumnos

Entrevista con el director:

- Explicarle al entrevistado que necesitará disponer aproximadamente 1.5 horas de su tiempo para la entrevista. Menciónale que el tema será su escuela y su rol como líder.
- Hacer una cita en un día y hora conveniente para el entrevistado. Mencionar al entrevistado que será mejor escoger un bloque de tiempo con menos probabilidad de recibir interrupciones. Los sábados o domingos por la mañana son buenos momentos para realizar las 3 entrevistas.
- Llegar a la escuela o al lugar de la entrevista por lo menos media hora antes de la cita para asegurar que llegue bien. Si es un lugar nuevo para Usted, deje mucho tiempo para llegar.

- Hablar con el entrevistado en un lugar cómodo; con temperatura, ventilación y luz adecuadas.
- Asegurarle que la información será confidencial en el sentido de que el nombre de la escuela o el líder no serán conocidos. Y que es parte de un estudio nacional. Ofrezca hacerle llegar los resultados del estudio general cuando estén listos.
- Pedirle permiso al entrevistado para grabar la entrevista en audio. Si no le da permiso, anote sus respuestas con cuidado en una libreta. Aún con el audio, es importante anotar observaciones; por ejemplo, lenguaje corporal, tono de voz, cualquier interrupción que ocurre durante la entrevista y la respuesta del entrevistado, etc.
- Cuidar el tiempo y darle las gracias al terminar con la entrevista. Avisarle que compartirá resultados de su estudio cuando haya terminado, y del estudio más amplio cuando esté listo.

Preguntas para el director o la directora:

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 lo describen a Usted como líder en su escuela?
6. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree Usted que esos problemas 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 los padres en la escuela? ¿Qué hacen?
12. ¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido los involucra Usted con la escuela? ¿Funciona ese contacto?

Cuestionario a Maestros, Sub-Directores y Supervisores:

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 al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería 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 problemas más grandes que tiene el Director o Directora? ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?
5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora 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?

Grupo de enfoque con padres de familia

En un lugar cómodo, reúna a 6-8 padres de familia para platicar de su escuela y del liderazgo del Director o Directora. Hay que buscar un lugar con buena

ventilación, temperatura adecuada, luz, y con preferencia mesas y sillas o sofás.

Es importante seleccionar un día y hora conveniente para los participantes – puede ser en la tarde o noche o en la mañana después de dejar a sus hijos en la

escuela. Puede haber mamás y papás o solo mamás o sólo papás. Deben ser

personas que tienen contacto con la escuela y que conozcan al Director o

Directora y el trabajo que hace. Pida permiso para grabar en audio la discusión. Tome apuntes, anotando lo que dicen y cómo lo dicen. Asegúreles que respetará la confidencialidad. El grupo de enfoque se tardará más o menos 1 hora.

Preguntas:

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 la escuela el Director o Directora?
8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal?

Grupo de enfoque con alumnos

Importante: alumnos en secundaria representando los 3 años o en primaria de los últimos 2 años (5º y 6º) en un lugar cómodo, un día y hora conveniente para los alumnos, asegurándoles que la información será confidencial. Debe haber alumnas y alumnos. Pida permiso para grabar en audio la discusión. Tome apuntes, anotando lo que dicen y cómo lo dicen. Asegúreles que respetará la confidencialidad. El grupo de enfoque se tardará más o menos 1 hora.

Preguntas:

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?
2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?
3. ¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?
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. ¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?
7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?

Análisis de datos: *Grounded Theory*

a. Analiza dentro de cada escuela, como un mini caso. ¿Al hablar con el director o la directora y la gente que le rodea, qué has descubierto? ¿Cuál es el perfil y rol del director o la directora? ¿Puede mejorar en cuanto a su desempeño? ¿Cómo? ¿Pueden los demás describirlo y describir lo que hace? ¿Tienen la misma opinión los sub-directores y supervisores que los maestros? ¿Difieren las opiniones de los alumnos y padres de familia? Busca patrones, busca contradicciones.

b. Analiza entre las 3 escuelas. ¿Cómo son semejantes y cómo son diferentes? ¿Ves patrones? ¿Hay un perfil en cierto tipo de escuela? ¿Juegan el mismo rol todos los directores? ¿Tienen la misma conexión con los maestros, padres de familia y alumnos?

Al analizar los datos, hay que trabajar con sub-grupos dentro de las escuelas y

después entre escuelas, buscando semejanzas y diferencias.

Sub-grupos:

1. directores
2. sub-directores
3. supervisores
4. padres de familia
5. alumnos

Dentro de un sub-grupo o entre sub-grupos...

1. Vea patrones generales en los datos – codificación abierta
2. Analiza esos patrones y su recurrencia o aparición
3. Genere categorías
4. Busque relaciones entre las categorías
5. Llegar a una “mini-teoría” y contrástela con la literatura

Apéndice 2 Entrevistas de la escuela A

ESCUELA “A” DE PACHUCA, HIDALGO DIRECTORA “A”

Fecha de la entrevista: 5 de septiembre de 2007
Lugar de realización: Dirección de la escuela “A”

Experiencia de la directora: La directora “A” cuenta con 42 años de experiencia, de los cuáles 20 años han sido de docencia y el resto como directora de la misma escuela, es decir cuenta con 22 años en la dirección de la escuela.

Desempeño general de la escuela: La escuela tiene turno matutino con alumnos en el rango de 300 a 400 alumnos. Cuenta la directora que en el pasado la evaluación del desempeño de la escuela era básicamente a través de concursos anuales en sexto de primaria, siendo así un parámetro sobre su buen nivel, sin embargo comenta que eso fue en el pasado, ya que actualmente se han abierto a la integración educativa lo cuál incluye diferencias sociales, económicas en culturales en niños, de tal manera que el ritmo en el desempeño académico no se puede seguir del mismo modo que anteriormente, ya que al atender niños con discapacidad y diversidad limita la velocidad y unificación del nivel. De tal modo que es sumamente difícil competir con otras escuelas que no son integradoras.

Por otro lado comenta que la escuela ha tenido grandes logros y satisfacciones como lo es en el programa de escuelas integradoras, siendo de las primeras en el estado a pesar de que no existía ni la preparación ni la capacitación de los maestros para innovar este tipo de programas, costando así más trabajo, pero con el apoyo de los maestros fue posible. Por otro lado también fue escuela piloto en la red escolar sobre un proyecto importante de educación. Participaron también como pioneros en el proyecto de un aula de computación contando con 32 computadoras donde todos los niños participan y los maestros reinventando la computación. Participaron también en proyectos colaborativos, intercambios entre estados a través del Internet donde los maestros pueden intercambiar sus experiencias, planes de estudio y planeaciones. De tal modo que si ahora no se pueden medir solamente con los concursos escolares de 6to de primaria para medir su desempeño existen muchos otros proyectos donde han sido pioneros y han desarrollado competencias de líderes frente a otras escuelas, siendo así considerada una escuela con alto nivel de desempeño.

1. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.

Las funciones más importantes son la administrativa, la de gestoría, la de líder en la escuela y la de apoyo pedagógico. Realmente realizo de todo un poco en estos grupos mencionados, sin embargo algunas otras actividades entrarían dentro de gestoría, el promover conseguir bancas, pizarrones, cubrir necesidades de los maestros.

2. ¿A que dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?

La mayor parte del tiempo está dedicado a la tarea administrativa y la pedagógica, desde mi punto de vista que si considero que utilizo mi tiempo de manera efectiva, ya que no tengo tiempo extra y veo resultados respecto a los grupos, avances de los alumnos y desarrollo mis funciones al máximo. Por otro lado todas las áreas funcionan, si no al máximo si de manera efectiva. Para la gestoría no me da tanto tiempo ya que no me gusta salir demasiado tiempo de la escuela y para esta función es necesario salir del plantel.

3. *¿Si pudiera rediseñar su trabajo, como sería?, ¿A qué dedicaría su tiempo?*

Me gustaría darle un poco más de tiempo a la cuestión pedagógica, a estar más con los grupos, a vigilar los resultados de los alumnos, aunque lo hago de forma global me gustaría estar más directamente con ellos.

4. *¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?*

Sí considero que soy líder ya que en estos 30 años me he dado cuenta que si tengo maderera para esto, no se me dificulta abordar las cosas con los maestros o padres de familia, sean buenas o malas, por otro lado si no hubiera tenido las características de un líder no hubiera podido coordinar a todas las personas que tengo a mi cargo, en un principio no sabía que tenía dichas características, lo fui descubriendo con las experiencias y con el tiempo, y creo que si no tuviera las características no hubiera durado tanto en el cargo que tengo.

5. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo definen a usted como líder en su escuela?*

Comprometida creo que es la característica que mas me define, también soy responsable, he tenido ciclos difíciles pero los he superado, amo mi trabajo y reconozco mis fortalezas y debilidades, soy creativa, creo que conforme va pasando el tiempo nos conocemos mejor como personas y sabemos nuestros puntos débiles y fuertes, también he aprendido del tiempo, que no se controla, simplemente se hace lo mejor posible con él, por lo que el manejo del tiempo, la planeación y su chequeo son otras de mis características. Ya que he aprendido que si el tiempo no me dio para todas las actividades planeadas no pasa nada si realicé otras importantes también.

6. *¿En su trabajo cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Los problemas de tipo social con padres de familia considero que es el problema más fuerte al que nos enfrentamos, sucede que están permeando la vida de nuestros niños haciendo una generación diferente que no respeta lo que es la libertad, confunden la libertad con el derecho a hablar y quedarme callado, no saben como utilizarlo, los está ahogando el mundo de comunicación y de otras tantas cosas, pero no para bien, en muchos casos se están convirtiendo en problemas graves contra la autoridad, donde se ven vestigios en actitudes donde para solucionar los problemas con los compañeros la única forma son los pleitos, los gritos, sacar pancartas, ya que estamos bombardeados de todo esto que pasa en el mundo, en nuestro país y en nuestro alrededor, donde los adultos lo resolvemos igual, gritando y pelando para hacer valer mi persona. Por otro lado el problema social del niño abandonado donde los padres

somos más proveedores que padres, la paradoja de verter cariño con lo que damos y no con el tiempo que compartimos para estar con ellos, son padres que trabajan todo el día y en ocasiones cuando llegan el niño ya está dormido, son niños faltos de cariño. Por otro lado los padres se dejan bombardear por toda la información que se dice que no deben aportar nada de ningún tipo a las escuelas, pero el gobierno no es el que provee a las escuelas de las necesidades, por lo que sigue siendo necesario su apoyo, se quieren escuelas de primer mundo con recursos de tercer mundo. Finalmente los niños se ven afectados por todo esto.

7. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura usted que cumple con sus responsabilidades?*

Las estrategias principales que uso son la planeación, la creatividad, la tenacidad y el seguimiento, me aseguro por los resultados que obtengo.

8. *¿Involucra usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?*

Sí, para mí cada maestro es un líder, y además eso es lo que pretendo, que se formen como líderes en el aula. Por otro lado cuando a un maestro le doy una comisión tiene totalmente la confianza para realizar su cometido, no lo abandono sabe que yo estoy aquí, pero les digo tú lo organizas, y delego totalmente la responsabilidad, sin abandonar y que no se rompa el estrecho vínculo entre la dirección y el personal, les doy confianza pero a la hora de entregar resultados, analizo, superviso y checo todo. Independiente de la comisión que sea, social o de carácter administrativo, cuando plasmo mi firma yo soy la responsable, así que firmo cuando esté segura del trabajo que hizo. Por ejemplo a una maestra de comisión social le delego dicha actividad, tiene toda la confianza con los recursos que requiere, dos días antes yo quiero ver todo lo realizado, checamos, si algo no me gusta se cambia, platicamos el por qué. Sí, me funciona porque definitivamente no es lo mismo tener un líder que 20 o 40, siempre y cuando se organice, la palabra liderazgo implica muchas cosas, pero un líder con consciencia y con orden se puede trabajar junto a otros, se tiene la idea de que más de un líder no cabe, pero cuando se tiene un mismo objetivo y no se pierde de vista, la educación, los niños, el país que buscamos, cada quien en su grupo va a hacer lo suyo para lograrlo.

9. *¿Cree que usted contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido?*

¿Puede contribuir más?

Creo que sí al dirigir todos los esfuerzos pero definitivamente sin todos los profesores, padres y alumnos no podría hacer nada, siempre se puede hacer más, por eso siempre tengo más proyectos.

10. *¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí? ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?*

El ambiente definitivamente me facilita mi trabajo, hay un buen ambiente de trabajo, el compañerismo, la amistad y el de libertad con que se labora ayuda. Hasta ahora si me siento satisfecha con mi trabajo.

11. *¿Tiene usted contacto con los padres de familia? ¿Qué tipo de contacto? ¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?*

Sí, me peleo todos los días con ellos, son la generación de no tengo tiempo, tenemos escuela para padres y como siempre hay unos cuantos que se la viven ahí de más, por otro lado tenemos comunicación con algunos, pero son los que están desocupados que se pasando todo el día aquí en la escuela y están con ellos, los menos. Lo entendemos que en la actualidad todo el mundo cuida su trabajo, es gente que ya no tiene plazas y si no cuidan su trabajo pues no puede vivir. Esto da un giro de 180 grados y hace que las relaciones no sean iguales, el padre ve lo que puede ver en las noches, hay ocasiones que no conocen al maestro, ya que es la tía o abuelita la que tiene el contacto. Los primeros años de la vida de los niños son vitales y los deben vivir con ellos, son parte fundamental de apoyo a la educación.

12. *¿Tiene usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido los involucra usted con la escuela? ¿Funciona ese contacto?*

Es muy limitado, con el grupo que tengo contacto es con el de exalumnos, hay grupos que nos visitan y han venido a visitarlos para festejar el aniversario que terminaron la primaria, ayudan a los niños necesitados, les regalan despensa a las mamás o uniformes, es la única relación que se tiene con la comunidad, pero en general ya no se ve lo que necesita la escuela en la comunidad.

ESCUELA “A” DE PACHUCA, HIDALGO PROFESORES DE LA ESCUELA “A”

Fecha de la entrevista: 5 de septiembre de 2007

Lugar de realización: Salones de la escuela “A”

Profesora: 1-A

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

Al trabajo con los alumnos, mi prioridad es el trabajo con los alumnos, creo que sí utilizo mi tiempo bien.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué ese un líder educativo para usted?*

Considero que sí, ya que ha sabido manejar a la escuela de tal manera que hemos obtenidos buenos resultados, el convivio con los compañeros es agradable, existe un ambiente de compañerismo y respeto. Un líder educativo es una persona que sabe dirigir el proceso educativo en general, en todos los aspectos, un profesional en su trabajo.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Personales es un gran ser humano y profesionales es responsable, dedicada en todos los sentidos, en general puedo decir que esas características la definen.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Creo que los más grandes son los padres de familia conflictivos, y no creo que se puedan evitar.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

Las estrategias que utiliza es platicar mucho con el personal docente y con los alumnos, hacer entender al los padres de familia sobre situaciones, utiliza mucho el dar a los maestros comisiones para involucrarlos. Generalmente se asegura supervisando los trabajos encomendados o las comisiones que asigna. Considero que si es 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?*

Involucra al personal docente, nos hace participar en las diferentes comisiones de la escuela o cuando hay algún problema en la escuela participamos en el consejo técnico de la escuela, sí puedo decir que si le funciona a ambos.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Sí, es la cabeza, es el líder de la escuela, en una organización si no hay cabeza, no hay nada, probablemente podría contribuir más, a lo mejor en estrategias para el aprendizaje.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

El personal docente le facilita su trabajo, así como del personal manual y el personal administrativo.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

De acuerdo a la organización que se tiene, no tenemos exceso de trabajo extra a la que se tiene en el grupo. Es que nos facilita mucho el trabajo, no creo que sea un obstáculo para realizar el trabajo adecuadamente. Nunca nos obstaculiza.

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?*

Su contacto con los alumnos es frecuente, ella está al pendiente de los alumnos, cuando salen al recreo, darse una vuelta, en los homenajes, visita los salones y no como supervisión, si no para tener contacto, con los padres de familia también tiene contacto cuando le solicitan hablar con ella, a veces está en las mañanas o a la hora

de la salida en la entrada, con la comunidad no es tan frecuente, de pronto se han hecho visitas con otras escuelas, han llegado a venir representantes de SEP, de presidencia municipal y ex-alumnos.

Profesora: 2-A

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

A mi trabajo con los niños, lo mismo es mi prioridad y considero que si utilizo bien el tiempo al respecto.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?*

Excelente, definitivamente, porque tiene la personalidad, la preparación, el carisma, la sensibilidad humana, atiende a todas las personas, es creativa, innovadora totalmente, es disciplinada pero abierta, tolerante, justa, equitativa, tiene todos los valores morales que pudiera tener un líder. Para mí un líder es un ejemplo, una persona que impone cierta autoridad, que sabe lo que quiere, tiene sus propósitos bien definidos, predica con el ejemplo auténtico éticamente, tiene una formación sólida es decir tiene valores y realiza su trabajo siendo una guía.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Pues creo que las que mencioné anteriormente tiene la directora, en base a las evaluaciones que tenemos en los colegiados y en las reuniones ella es muy observadora y de manera personal atiende cuando hay necesidades, cuando hay que hacer adecuación en el trabajo docente es muy puntual, muy directa y muy crítica. Realiza sus proyectos de manera muy organizada, sí definitivamente.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Yo creo que serían la falta de recursos docentes de compañeros, tener que liderar con algunos compañeros ya que faltan mucho a sus responsabilidades. Ellos saben que tienen que cumplir con ello, el decirles estás fallando en esto es desgastante así como trabajar con los maestros que carecen de una formación. Sí se puede evitar pero no depende de ella, depende del compromiso de cada uno de los docentes.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

La calidad humana en primer lugar sería su estrategia, se asegura con las evaluaciones y la planeación de todas las actividades.

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?*

Involucra a todos es el eje, pero ella lo ha dicho voy de la mano con ustedes para mi el grupo de trabajo es esencial en cualquier trabajo y comisión, ustedes hacen que se realice exitosamente. Sí hace que se realice eficazmente.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Sí, pues como directora si anda mal organizada la escuela, depende de ella, la manera en que organiza bien y la manera en que planea es una persona muy metódica. Claro siempre se puede. Que estuviera más apegada de manera directa con las evaluaciones de los niños, que viniera mensualmente o bimestralmente con los grupos a aplicar evaluaciones y nos hiciera llegar resultados académicamente.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

Lo social, la integración de los docentes, los años de servicio que tiene, es una persona muy conocida y reconocida por su trabajo y trayectoria, la organización que ella tiene, es extremadamente organizada, metódica, puntual. No nunca está satisfecha con su trabajo en el buen sentido, siempre hay que mejorar.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Ella es muy respetuosa, equitativa, reservada, yo la admiro, es una persona muy linda. No creo, para mi es una persona que me ha ofrecido siempre su apoyo.

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 los alumnos es cordial, respetuosa, atenta, exigente, cariñosa, atiende a sus llamados y necesidades, con los padres de familia de la misma manera es respetuosa y les da su lugar, por si misma como persona es educada y siempre actúa de la misma manera. Respeto y armonía, siempre escucha primero. Cuando llegan siempre a la escuela escucha no regaña.

Profesora: 3-A

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

Como maestra frente a grupo, me gusta lo académico, le doy prioridad, pero me tengo que integrar a actividades sociales y culturales de la escuela, trato de darle prioridad a lo académico pero no abandono las otras actividades. Me gustaría más tiempo a lo académico.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?*

Sí, le gusta innovar, le gusta comprendernos, asiste a cursos de actualización, un líder educativo es alguien como un guía en la tarea educativa.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Personalmente, es puntual, dinámica, me escucha, es una persona que escucha, yo la considero una persona trabajadora, tengo 40 años de servicio y es la directora que más profesional me ha parecido, y a pesar de tener tantos años de servicio le gusta conocer lo nuevo y trata de aplicarlo, por eso me parece la mejor directora que he tenido, acepta lo nuevo, ella es abierta a los cambios.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Los padres de familia, digamos que no comprenden los fines de la misión de la escuela, ven más las situaciones personales y supeditan los fines a las cuestiones personales, existen padres agresivos, he visto en esta escuela cierta agresividad por parte de padres de familia. Evitar totalmente no, pero se puede disminuir tal vez si percibo que es agresivo un padre, hablo en forma personal, hago una cita y primero lo conozco y luego platicamos, a veces funciona que disminuye su agresividad porque creía que no me interesaba, son pocos con los que no funciona.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

Las estrategias son los colegiados, talleres generales de actualización y ella he observado que aplica muchas dinámicas grupales, siempre abre con eso y con reflexiones. Sí es 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?*

Sí, a veces nos ha traído por ejemplo a la autora del libro de español, a mí me gustó mucho una persona que vino para toda una jornada de programación neurolingüística, porque ayuda al desarrollo personal, si tenemos un problema de matemáticas, si es un problema de desarrollo personal nos trae a expertos, cada sesión busca algo.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Sí, contribuye en su forma de trabajo y en la forma de trabajar los recursos humanos y materiales. Sí, creo que hablando más en forma personal con las personas docentes y padres de familia que son claves para la marcha del plantel.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

Un factor fue escuelas de calidad, porque nos dan recursos, nos pagaron los talleres que vinieron de fuera, otro que facilita el trabajo es el consejo técnico consultivo y

asociación de padres de familia. No, siempre nos está dejando ver que hay que mejorar.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Nos da el apoyo administrativo necesario, hay cosas que la secretaria si puede hacer lo hace, nos motiva a participar activamente en los colegiados. Nos podría apoyar en darle seguimiento a las actividades, por ejemplo ya hicimos el consenso del colegiado, tomamos una decisión y hace falta darle seguimiento.

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?*

Los lunes por ejemplo habla con todo el alumnado y se involucra en actividades deportivas culturales y sí conoce el avance académico de cada grupo, porque pide gráficas, con los padres de familia es en juntas, periódicamente no sólo con representantes, acude de pronto a juntas de grupo, con otros miembros de la comunidad a veces participa en eventos cívico-culturales de la comunidad.

Profesora: 4-A

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

Frente a grupo, la docencia, sí estoy de acuerdo en esto, también estaría bien utilizarlo en aprender mejor a utilizar la computadora.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?*

Sí, porque cuando tenemos algún problema que enfrentar ella sugiere, nos aconseja u opina de qué manera se puede resolver el problema, un líder educativo es que una persona tenga la capacidad de poder apoyar a un docente cuando se le presenta algún problema.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Es muy consciente y muy tolerante. Ser un poco más estricta tener mayor exigencia.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Por ejemplo ahora el número de la matrícula escolar, y el número de docentes como que no se empata, no es congruente, hay muchos que están sin hacer nada. Sí se podría evitar pidiendo a las personas que no laboran por la antigüedad que tienen que se jubilen y le dejen el lugar a otras personas.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

La directora siempre llama la atención en forma privada. Porque la mayoría de las veces son los padres de familia los que le hacen saber la forma en que trabajo uno. Sí es 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?*

Sí, en que regularmente se apoya de la gente contemporánea de preparación y edad, les pide un apoyo o consejo.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Sí, porque se supone que al estar la escuela en escuelas de calidad le exigen cierto parámetro educativo, siempre se tiene que mantener en ese nivel o superarlo. Sí pero está limitada su participación porque influye el apoyo la colaboración de los padres.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

La colaboración del personal docente. Yo pienso que sí.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Nos da la libertad de acción siempre y cuando no salgamos del esquema establecido.

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?*

Pudiéramos decir que normal con los alumnos, recorre los salones, habla con los niños cuando cometen una falta grave y van a la dirección, canalizan a donde puede ser, con los padres de familia también, no con otros miembros de la comunidad.

Profesora: 5-A

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

Los contenidos con los niños y sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sí estoy de acuerdo.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?*

Sí, porque encamina muy bien las actividades de la escuela, además de que siempre que se presenta alguna situación difícil busca de la mejor manera el bienestar de los alumnos. Es el que tiene muy claro cuáles son los enfoques de la educación y poder a

través de liderazgo y armónicamente llevar a un grupo de personas al éxito educativo.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Es una persona muy humana y profesionalmente dedicada, las mismas que tiene.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Por su propia humanidad hay que cuestionar que en ocasiones toma decisiones que otra persona tomaría con más severidad, ya que como es tan humana tiende a ver las probabilidades de un alumno en su desarrollo.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

Le gusta el trabajo y fomenta el aspecto colaborativo y de grupo en todo su personal, establece buenas relaciones, no somos simples trabajadores, somos parte de un conjunto donde todos somos importantes y toma en cuenta las opiniones de todos. Se ve en las respuestas de los alumnos, docentes y padres. Sí es 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?*

En el trabajo colaborativo permite participar a todos, si funciona.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Sí, en dirigir exactamente los pasos a seguir en el proceso de enseñanza, en hacer una planeación y priorizar las actividades y funcionamiento de la escuela. Sí, nada más seguir dentro de su trabajo y en la misma línea.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

El trabajo en equipo y su disposición abierta a escuchar y recibir opiniones de los demás. No siempre quiere más.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Proporcionando herramientas que se requieran, propiciando un ambiente favorable armónico, atendiendo a las necesidades que se tienen, yo creo que sería lo mismo, seguir atendiendo todo lo que necesitamos alumnos, docentes y papás.

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?*

Muy estrecho con los alumnos, al pendiente y procura saber más de ellos y con niños de ciertas problemáticas está al pendiente y con un trato directo con los papás. También tienen la puerta abierta los padres para cualquier situación con los maestros y alumnos. La comunidad también tiene la puerta abierta.

Profesora: 6-A

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

De todo cursos, alumnos, trato con papás. Que los niños tengan los conocimientos primordiales básicos, no me falta nada, tal vez distribuirlo mejor.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?*

Sí, porque es la que nos mueve en el sentido de que nos impulsa más que nada a mejorar día con día con los alumnos y papás, Un líder educativo nos debe saber guiar en todos aspectos.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Es humana, es responsable, es exigente y así podemos enumerar más, yo considero que todas las que tiene.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Que muchas veces no encuentra el apoyo de todos los compañeros y que no tiene los elementos para decidir a que grado se deben aplicar el rigor de las reglas, porque ya son grandes o mil razones, sí, cambiando a los maestros.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

De todo muchas veces de convencimiento, de exigencia, de ejemplo, tomando el lugar del maestro. El ver los resultados en los grupos, pues si pero muchas veces no encuentra el apoyo del personal.

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?*

En ocasiones, de que busca el apoyo, de que se le auxilie y no porque no pueda si no porque no le alcanza el tiempo, en algunas ocasiones. Si funciona.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Sí, claro porque es el motor, en que otra vez nos mueve o nos motiva, nos exige nos pide y nos ayuda.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

El apoyarse en nosotros, administrativamente no sé, sí y no porque pienso que ella le falta todavía más, año con año queremos superarnos.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Dándonos la facilidad a nosotros y la libertad de trabajar en nuestro grupo. Sí, en ponernos a lo mejor más herramientas o más material.

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?*
Directo con los alumnos, igual directo y de respeto con los maestros, con los padres de familia igual, también tiene con la comunidad, a veces se ha solicitado vigilancia o ayuda a los vecinos.

Profesora: 7-A

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

Preparación de clase, frente a grupo, que los niños aprendan a escribir correctamente que sepan hacer problemas, sí.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?*

Sí, porque sabe tratar los problemas de la escuela es difícil cada persona es diferente, es accesible, una persona que nos apoya en todo nos da facilidades para que nos preparemos, sabe llevar la escuela.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Una persona responsable, está al frente de la dirección, también nos apoya en que los maestros se preparen.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Algunos padres de familia, sí platicando con ellos.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

Diálogo el consejo técnico se apoya en él, y en los maestros.

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?*
Ella a todos nos involucra.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*
Sí, se ha visto en el mantenimiento de la escuela y personal y trabajo que realizamos.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*
Su preparación profesional y su comprensión.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*
Nos da comisiones a cada uno para que entre todos hagamos el trabajo.

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?*
Hay contacto cuando hay problemas el niño va para platicar en que está fallando, bueno porque podemos platicar con ella, igual bueno, hay apoyo también con la comunidad.

Profesora: 8-A

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*
Dirección de los niños, enseñanza, la enseñanza, si me hace falta tiempo pero el que dedico yo está bien utilizado.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué ese un líder educativo para usted?*
Sí, porque nos conduce, sabe resolver problemáticas, nos da la orden pero sin que nos sintamos presionados. Un líder educativo está preocupado por las innovaciones, se da tiempo para supervisar el trabajo, está al tanto de todo.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*
Es muy constante, es constante también profesionalmente, eficiente, alegre, el tener a tanta gente y todas las mañanas las recibe con una sonrisa, tal vez más juventud, si fuera todavía más joven tendría mas ímpetu del que tiene.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Ahorita la falta de personal, sí si el sindicato nos atendiera y sep nos atendiera más rápido tendríamos más compañeros, ya que hay jubilados que no han sido repuestos.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

El trabajo colectivo, nos hace preguntas sobre el desarrollo del mismo y a veces nos supervisa, cuando entregamos calificaciones y demás hecha ojito y observa las deficiencias, sí es 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?*

Nos da carta abierta cuando algún trabajo se requiere, se trabaja en colectivo nos planteamos metas y desarrollamos proyectos, nos impulsa como líderes a ser parte del grupo del liderazgo, sí, hemos tenido buenos resultados, sí.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Sí, si ella no estuviera al frente a pesar de estar formándonos como líderes hace falta una buena cabeza que guíe efectivamente, sí, ser más persuasiva con algunos, no falta el que no quiere participar.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

La disposición de la gran mayoría, sínto que si está satisfecha.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Evitando tanta carga administrativa. Porque nos quita el tiempo para desarrollar actividades dentro del salón.

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?*

Es de las que los recibe en las puertas, comenta con ellos, también cuando hay problemática nos comunicamos con ella y trata de ayudarnos, también si ve problemas con niños y maestros los manda llamar, hay trato con ellos, también con la comunidad pero nos falta respuesta, necesitamos policía. Y no hemos tenido respuesta, apoyo para la pintada, la presidencia no responde, se comunica con el resto.

ESCUELA “A” DE PACHUCA, HIDALGO PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA “A”

Fecha de la entrevista: 5 de septiembre de 2007

Lugar de realización: Instalaciones de la escuela “A”

Padre de familia: 1-A

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*

Una persona capaz, auténtica y muy trabajadora.

2. *¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?*

Sí, por su forma de ser, por como trata a la gente, a sus maestros y alumnos.

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?*

A la escuela, las relaciones con maestros para ver como van los alumnos.

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?*

Sí, en todos los sentidos participar académicamente, como para trabajar en ella también, todo.

5. *¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?*

Creo que es con el maestro el contacto.

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?*

No sé.

7. *¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?*

Su forma de ser y de trabajar, es una buena escuela de calidad.

Padre de familia: 2-A

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*

Capaz para tener una responsabilidad tan grande.

2. *¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?*

Sí, no sé

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?*

Demasiadas actividades, en el mantenimiento de la escuela, maestros y niños.

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?

Sí, festivales y apoyo para el salón.

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?

No ha platicado con ellos.

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?

No sé.

7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?

No la conozco muy bien acaba de entrar a primero mi hijo

Padre de familia: 3-A

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?

Muy buena gente, muy accesible a lo que uno le pide y es exigente porque quiere ver bien su escuela.

2. ¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?

Sí, yo veo que si tiene ganas de sacar adelante a la escuela y que es una de las mejores.

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?

Involucrada en todos los eventos y en las juntas de padres de familia.

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?

Sí, cuando hacen actividades los niños, el aniversario de la escuela, para tener mejores los salones

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?

Si veo que se preocupa por ellos, que estén contentos, llama cuando están enfermos.

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?

No sé

7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?

Yo tengo un niño en sexto y los seis años ha estado bien.

Padre de familia: 4-A

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*

Muy bien, es una persona muy accesible tengo una niña de educación especial y no tengo ninguna queja.

2. *¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?*

Sí es líder.

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?*

Le da mantenimiento a la escuela y que los niños estén bien, no tengo problema.

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?*

Claro que sí, a que estemos más al tanto de nuestros hijos y de que la escuela esté bien

5. *¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?*

Hay apoyo.

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?*

Pues si tiene, porque hace juntas.

7. *¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?*

Hasta ahora no sé.

Padre de familia: 5-A

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*

Una persona sumamente accesible, realmente escucha a los padres de familia y las necesidades que tenemos.

2. *¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?*

Yo creo que si, es el primer año que tengo a los niños, pero he visto que realmente es buena la escuela, me he llevado una grata sorpresa, que tiene nivel excelente, algo que jamás había vivido.

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?

Llevar a cabo la coordinación de maestros, sep, revisar los planes y programas de este instituto todo para la buena educación.

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?

Sí invita a los padres de familia.

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?

Me parece que es una persona que enseña con cariño y dedicación.

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?

No sé

7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?

De manera muy relevante puesto que como dije he quedado asombrada y sorprendida de las maestras, y así así son los brazos y piernas así es la cabeza.

ESCUELA “A” DE PACHUCA, HIDALGO ALUMNOS DE LA ESCUELA “A”

Fecha de la entrevista: 5 de septiembre de 2007

Lugar de realización: Instalaciones de la escuela “A”

Alumna: 1-A

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?

Es buena persona, no es regañona, yo creo que sí dirige bien la escuela es una persona amable, nos trata bien. Y tiene muy organizada la escuela.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?

Creo que lo que piden de cuotas lo utilizan para arreglar salones, pizarrones, y para arreglar baños, muy divertido también es difícil ella es la que manda a todos los maestros de la escuela.

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

No.

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

Sí ha tenido contacto mi familia, mi mama habló de mi beca, también le ha pedido que firme papeles para asegurarme.

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?*

Un director ideal debe ser un poco más buena onda, que a los niños que se portaran mal no los regañara tan feo, que la directora pusiera mas botes de basura y vigilancia.

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Un director ideal debe ser un poco más buena onda, que a los niños que se portaran mal no los regañara tan feo, que la directora pusiera mas botes de basura y vigilancia.

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

Es una persona que dirige una escuela o una institución, busca que tenga maestros capacitados, sí es un líder.

Alumna: 2-A

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Es buena gente y que si se preocupa por nosotros.

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Ver por la educación de los niños y que tengamos buenos maestros

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

Nada más cuando me han entregado un diploma.

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

Sobre como se fundó la escuela me gustaría platicar con ella.

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?*

No han platicado con ella

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Alguien que sepa organizar la escuela y que siempre se preocupe por lo que hay en la escuela y por lo niños.

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Alumna: 3-A

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Bonita, no es enojona, muy trabajadora .

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Sacar las calificaciones de los alumnos, ocupar los teléfonos, quien llama por teléfono.

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

No ha platicado con ella.

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

De que carrera estudió, hasta cuantos años terminó su escuela.

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?*

Los papás han platicado con ella para que le hiciera un exámen.

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

No sé.

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Alumna: 4-A

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Es buena gente.

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Cuidar que sigamos el reglamento y cuidar que no hagamos cosas indebidas.

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

No.

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

Los asuntos de la escuela

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?*

No.

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Como es nuestra directora

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Alumna: 5-A

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Buena onda, no tan regañona y estricta.

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Que aprendamos más, que la escuela esté bien para nosotros.

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

Una vez, hablamos de que ya me portara mejor, estricta.

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

No sé.

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?*

Sí con mi mamá de a que agrupo iba y donde.

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Como la maestra.

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Alumna: 6-A

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Buena gente.

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Nos apoya como niños.

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

No he platicado.

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

No sé de que platicar.

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?*

A veces han platicado mis papás cuando la inscripción.

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Como es.

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Alumna: 7-A

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Es muy buena gente y nos apoya como somos y ha hecho esta escuela para poder estudiar.

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Un buen trabajo al apoyarnos con los maestros y que nos enseñan y mandar a poner los pizarrones electrónicos.

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

Si una vez, porque tuve un problema con un niño, creía que me iba a regañar pero no, solo me llamo la atención y que no volviera a pelearme.

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

No sé.

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?*

Sí mi mamá, no sé de qué.

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Una directora ideal es una persona que nos ayuda en lo que no podamos hacer dentro de la escuela y que nos enseña el orden que debemos tener en los honores y cuando viene a nuestros salones que nos explica algunas cosas importantes que debemos hacer algunos días y también como el otro día que vino y nos dijo que debíamos respetar los baños y para dejar los otros baños a los niños chiquitos.

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Alumna: 8-A

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Es un poco exigente, es muy buena y también nos ayuda.

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Habla con personas importantes también escribe muchas cosas.

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

No.

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

Todo lo que le gusta hacer en su trabajo.

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?*

No

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Que sea exigente y que sepa que nos dice.

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Alumna: 9-A

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Exigente y muy buena

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Escribe mucho

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

Sí, un día que me quedé hasta la tarde de cómo me iba en la escuela

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

De lo que hace ella

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?*

Sí, cuando me cambiaron de salón

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Que sea exigente y que sepa que nos dice.

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

Que sea buena y que se interese en nosotros.

Apéndice 3

Entrevistas de la escuela B

ESCUELA “B” DE PACHUCA, HIDALGO DIRECTOR “B”

Fecha de la entrevista: 19 de septiembre de 2007

Lugar de realización: Dirección de la escuela “B”

Experiencia de la directora: El director “B” cuenta con 30 años de experiencia como normalista y 16 años como director, es originario de la ciudad de Pachuca, misma donde ha desarrollado su carrera profesional.

Desempeño general de la escuela: La escuela tiene turno matutino y vespertino con alumnos en el rango de 300 a 400 alumnos. El director se encuentra a cargo del turno vespertino, es una escuela donde en su mayoría se encuentran niños de un medio socioeconómico bajo.

1. *¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.*

En cuestión administrativa, estar con los compañeros con respecto a la actualización, estar con ellos es importante para mí, participar con ellos, saber dirigir la escuela, sé que tengo una responsabilidad y es grande por todos los padres de familia, alumnos y maestros que se encuentran a mi cargo.

1. *¿A que dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?*

En cuestión administrativo desde que inicio el curso o reiniciamos todos los procedimientos, anteriormente los talleres de actualización y todo lo administrativo con respecto a compañeros que están incapacitados o su acuerdo 754 que tiene un año de descanso por algún dictamen médico, faltan maestras y hay que buscar solucionar el problema, me he dado a la tarea en estos días y semanas de ir a la secretaría, solicitar y gestionar que el personal esté completo por los alumnos, lo que mas me interesa es que los niños estén bien atendidos. No podría señalar que es completamente efectivo porque hay otras actividades que realizar, social, cívico, padres de familia se lleva su tiempo y no puedo negarlo que el servicio, que de es atender a la gente quita tipo y toda la que venga bienvenido, tenemos alumnos de educación especial, ver a la sep, comunicación con gente profesional que se dedica a los niños, pero en sí hay que ver de todo hasta extraescolar.

2. *¿Si pudiera rediseñar su trabajo, como sería?, ¿A qué dedicaría su tiempo?*

No creo que cambiaría esto porque terminé tarde en la normal, me enfoco a ella amo mi trabajo, iba para ingeniero civil y finalmente terminé la normal, tuve un interinato me fui a la sierra, tuve comunicación con los niños, me ha agradado ver los niños y compartir con ellos, me da tristeza cuando no terminan porque los conozco, me encanta el magisterio. Todo lo que hago me agrada nada me desagrada, porque tengo

la comunicación con personas que están preparadas y con niños que están preparándose para mañana y los padres de familia cambiarles un poco las ideas y el modo de pensar hay padres de familia que no aceptan fácilmente indicaciones o explicaciones de ciertas situaciones, se presentan y dentro de mis compañeras hay algunas que son negativas no admiten el reglamento, no acatan las disposiciones algunas llegan a hacer otras cosas.

3. *¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?*

Pues sí, me considero líder hasta cierto espacio, porque tengo mis compañeros, me interesa un grupo de compañeros que vivan esa armonía que vengan con gusto a su trabajo y a ver a los niños, no sólo en ese aspecto, saber conducir las situaciones que se presentan y solucionarlas, no me considero total pero si he sabido liderar ciertos aspectos. Un líder educativo es aquella persona que tiene esa facultad y la capacidad de guiar conducir y acercarse a la gente que tiene alrededor y pues saber llegar a ella porque no es de darles una orden, es saber llegar con respeto y darse a entender para salir adelante, pero creo que si se ha dado en la escuela por lo que escuchamos y aceptamos a veces errores.

4. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo definen a usted como líder en su escuela?*

Personales respetuoso, caballero, atento, habla bien, he sido tolerante con ellas, pero también exigente, si les doy las posibilidades y lo que merecen a cada quien, para los niños y para hacer crecer la escuela, en ocasiones me pongo estricto y exigente por que sé que puedo, porque es mi poder y función es nada mas para la escuela ya que la calidad en la educación de los niños debe verse y nosotros debemos buscar la forma que salgan niños con buenos resultados.

5. *¿En su trabajo cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Tener en mi equipo de trabajo personas con un poco de conformidad, hay compañeros que a vece no les agrada la forma en que se piden las cosas o sienten la dificultad o no hay cariño al trabajo, sin ética, sin gusto por desarrollar al trabajo, siempre el acercarse a ellos es difícil, ese es un factor donde a mi me gustaría que todos fueran a mi parecer a mi gusto, pero hay ideas que no concuerdan con lo de uno, por jerarquía puede mandarse pero lo hace uno respetuoso, y en ocasiones es lo que a mi no me parece y lo toman a mal cuando les dice uno las cosas, hay un factor muy fuerte donde no comprendemos y nos damos cuenta pero es donde no nos llevamos, no muy grandes problemas pero si hay diferencias donde en ocasiones no me puedo entender con mis compañeros, hay maestros que no tienen la ética y la preparación o el interés para los niños donde se puede ser maestro mediocre y nos falta una exigencia de más arriba para ser mejores, actualizarnos, tener cursos antes de que inicie el activo, tener talleres, tener alguna otra área donde nos preparemos y seamos diferentes y lleguemos con el gusto o la preparación para atender a los niños, tener esa responsabilidad porque tengo un trabajo un sueldo dar lo que debo dar, así pienso y a mi modo de ver las cosas es una responsabilidad grande, yo a mi edad veo

que vienen otros compañeros más jóvenes ya son licenciados más preparados y llevan el trabajo mejor de pronto uno se hace a un lado.

Yo creo que si se puede evitar en cuanto los maestros sean conscientes que tienen en sus manos, niños, el material humano, necesitan quien los guíe que cambien esa mentalidad y que sepan que los niños no se pueden defender y hay compañeros que los someten, a un niño no se somete se debe guiar, comunicar, hacerlo hacer y pensar de otra manera, para mí no es eso si no es sacarlos adelante con el aprendizaje que se les da y la enseñanza que da uno debe ser eficiente. Y hay cosas donde sí influye que no se puede por el maestro, el padre o el niño.

6. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura usted que cumple con sus responsabilidades?

Una estrategia sería fomentarle a los compañeros el que la labor del maestro es, debe ser no excelente pero sí eficiente, el que los niños se les enseñe a que vienen, el tener a los padres de familia para decirles que responsabilidades tiene, una estrategia que sí me ha dado resultado es convocar a los padres de familia y que se acerquen a los maestros para que sepan que pasa, cursos para que los padres aprendan, llevar a cabo pláticas para padres y compañeros de relaciones humanas, como tratar a sus hijos, hay niños que vienen maltratados o de educación especial y la psicóloga atiende todos esos problemas que no nos permiten hacer más, me acerco a los compañeros y los padres para estar unidos en el trabajo a realizar.

7. ¿Involucra usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?

No, nada más a mi supervisor a mi autoridad, con respecto a que si llego a tener un problema y si veo que se pone difícil en el caso de las maestras que faltan y la secretaría no me apoya y el tiempo está en contra, por ejemplo este curso se fue otra maestra jubilada, ahí es donde me toca solicitarle al supervisor que me ayude, hago junta de padres de familia y llego a la sep con documento firmado, ahí si lo comparto le tomo parecer para solicitar ayuda, las escucho como comisiones a cada maestra, en su oficio tienen lo que deben hacer, si no se ha visto su actividad les digo que lo hagan, las dirijo.

7. ¿Cree que usted contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más?

Sí, creo que sí contribuyo a los resultados en el caso de que tenga un buen nivel la escuela, que se escuche y que los padres de familia expresen que aquí hay buenos maestros, comenten, mi hijo salió de aquí, es un profesionista, se han escuchado esos comentarios, en eso sí contribuyo porque debo hacer saber que los niños son importantes, por lo tanto tenemos que dar lo máximo en nuestro trabajo para que haya buenos resultados, he contribuido con algunos padres de familia y hago lectura de las obligaciones de los padres, me dirijo a todos y hay contestación de ellos y me brindan apoyo. Pues yo creo que sí podría contribuir más pero me falta apoyo, que más quisieran ayudar, estoy con miras a un auditorio porque estamos siempre al aire libre y ver que las inclemencias del clima no ayudan, quisiera que apoyaran más, entonces si hay más que hacer, hice una solicitud para mesa bancos porque tienen de todo tipo de sillas, no me parece que estén sentados los niños en algo inadecuado, y

luego me quedo con esa idea de que no me dan nada, se lo dan todo al turno matutino, porque eso se los damos al turno matutino sólo, comentan. Me han puesto límites para no solicitar nada, dependemos del turno matutino, entonces lo único que tengo de aquí es donde estoy bien, que quisiera yo una dirección grande para mis reuniones con los padres, los compañeros un aula pero todo es cuestión de labor y hablé con la directora para solicitar apoyo e ir construyendo, yo lo entiendo antes gobierno da pero ahora no, dicen que les cueste para que cuiden y hay que contribuir mas con labor.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí? ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?*

Un factor sería que el que tal vez esté yo dentro de lo que es el magisterio, ese es un factor que esté aquí, el otro es el gusto de compartir con niños, compartir ideas, experiencias, el aprender de los niños, de las maestras y de los maestros, el estar en un lugar donde se siente distinto donde hay una cultura que nos hace falta y estamos aquí porque queremos y por gusto. De manera general sí pero no en todos los sentidos porque algo falta, no tengo cosas, materiales, herramienta, teniendo tanto sería un error no realizar lo que debe ser.

9. *¿Tiene usted contacto con los padres de familia? ¿Qué tipo de contacto? ¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?*

Hay comunicación con ellos de alguna manera con alguno que otro amigable en forma social, con padres de familia la comunicación es por necesidad de la educación de sus hijos, a veces por obligación de llamarlos y decirles saben que con sus hijos pasa esto y también cuando no nos apoyan a construir sino a destruir, eso es labor mía de darles una explicación y se van calmando échenle ganas es su hijo y nadie mas lo va a hacer, estén pendiente de él, cuídenlo, vengan a su escuela porque es de ustedes, lo más importante es que exista esa comunicación. Sí.

10. *¿Tiene usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido los involucra usted con la escuela? ¿Funciona ese contacto?*

En frente tenemos una persona que trabaja en gobierno, es Lic. Nos apoya, una ocasión trajeron a un candidato mientras la escuela reciba beneficios, pero yo hacer algo de su gremio ahí no, han venido y han regalado cosas a los padres de familia, es una forma de tener comunicación con alguien que no es padre de familia, hay personas un carpintero, un mecánico un médico cirujano vino una ocasión porque los niños rompieron un vidrio ofrece sus servicios y esa es una razón de crecer de una manera social con la gente de la comunidad.

ESCUELA “B” DE PACHUCA, HIDALGO PROFESORES DE LA ESCUELA “B”

Fecha de la entrevista: 19 de septiembre de 2007

Lugar de realización: Instalaciones de la escuela “B”

Profesora: 1-B

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

Atender a mis niños, docencia frente a grupo. Sí estoy de acuerdo, pues yo creo que sí lo utilizo bien.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?*

Sí porque nos sabe conducir de acuerdo a nuestro trabajo, un líder es el que nos guía, el que nos motiva el que nos incita.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Una persona muy humanitaria, muy responsable, dedicado a su trabajo creo que ahí en cierra todo, educado y humano. Esas mismas.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Creo que no hay, porque sabe conducir muy bien a la escuela, cuando hay problemas los resuelve, acude a las instancias correspondientes.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

Dirigirse a los docentes con respeto, pedir las cosas de una manera adecuada. Lo hace pasando a los salones, firma y ve el avance programático, checa entradas y salidas, esta pendiente de cualquier detalle, tenemos comunicación, siempre se lo hacemos saber, sí es.

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?*

En cuestión de trabajo a los padres de familia y a las comisiones correspondientes de los docentes. Yo creo que hasta ahora sí

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Pues sí, oportunamente nos da indicaciones, asesoramiento, información, nos hace llegar la documentación que uno tiene que requisitar. Sí, pero esta dentro de lo normal.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

El apoyo y la comunicación.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Con flexibilidad y con apoyo, nos da libertad de que nosotros nos desempeñemos como mejor nos parezca dentro de lo que es la educación, no nos da un plan de trabajo rígido, es flexible conforme a nuestras necesidades. Creo que sí.

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?*
De amistad, con los alumnos cordial, también con mucho respeto, pues yo creo que también no le ha tocado ver más allá.

Profesora: 2-B

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

A la enseñanza de contenidos a los alumnos, sí, sí podría hacer algo más, siempre he expresado la falta de tiempo que nos dan muchas actividades a parte del programa, inglés, educación física, talleres generales, rincón de lectura, colegiados, lecturas, suspensiones, el tiempo que trabajamos con los niños no es suficiente, ampliar el horario de trabajo o depurar actividades.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?*

No del todo porque yo considero que el maestro hace el intento porque la escuela marche bien pero cuando no hay conocimiento de los nuevos programas, cuando no hay una actualización, no hablamos el mismo idioma los docentes que el directivo, hay un desfase y el como puede exigir si no tiene los elementos para defender el trabajo de otros, cada quien hace lo que quiere o lo que puede, le falta la actualización para defender eso. Que es el que sabe integrar a su equipo de trabajo, escucharlo, proponer, exigir con un fundamento y justificación, saca el trabajo y logra las metas.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Es una persona sumamente humana, muy abierta al diálogo, es un caballero, muy educado yo creo que cuando una persona le responde no niega nada pero también puede ser muy estricto, muy intolerante cuando una situación llega al límite, puede ser tajante y es muy cambiante dependiendo de la persona y la situación, trata de ser justo. Lo único que yo le agregaría es la determinación para poner muchas situaciones en su lugar, para exigir lo justo y el conocimiento del ambiente en el que se está, la actualización, uno lo ve y se entera que no los toma.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Sus maestros, el tener que darle gusto a una infinidad de opiniones ese es el problema, que no hay unidad con su equipo de trabajo no todos lo apoyan no lo respetan, independientemente de que no haya apoyo es una autoridad a la que hay que respetar, la personalidad de cada uno de los maestros y vuelvo a lo mismo que el

no puede poner a cada quien en el justo lugar. Yo creo que sí, independientemente de la personalidad centrándonos en lo que es el trabajo haciendo eso exigiendo a cada uno lo que le corresponde hacer y tomando las sanciones que implica, no pasarlas por alto, respetar normas.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

El saber escuchar, es una persona que sabe escuchar, anteriormente el intentaba unir como que siempre intentaba eso pero cuando vio que no resultaba ahora es la presión, da fechas para entregar resultados solo ejerce presión, a la gente que veo que le responde es una fina persona, una grande persona uno trabaja contento, pero hay otras personas con las que no le resulta esa manera y presiona mucho aunque siempre está abierto a escuchar es tolerante. El tiene una supervisión y entrega resultados. El maestro en su función de director es efectivo.

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?*

Sí, nos pide opinión, a la gente que le tiene confianza le pide opinión, se acerca de un problema trata de informarse y nos pide opinión. Yo creo que si le funciona trabajar así.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Sí, porque tiene disposición al trabajo, es una persona que le interesa su escuela, le interesa que haya avances, respeto a normas el interés lo tiene. Sí pues con lo mismo, si cada miembro hiciera su función como debiera exigiendo esas funciones porque es una autoridad.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

Tener personal responsable, los maestros de apoyo facilitan mucho el trabajo son maestros de apoyo pedagógico, no creo.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Nos da todas las facilidades siempre y cuando estén apegadas a nuestro derecho, el profe es muy consciente es muy humano siempre y cuando esté conforme a derecho y planes y programas, cuando no está dentro no lo permite.

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?*

Muy bueno, se interesa mucho por los alumnos, tanto académicamente como personalmente, creo que hasta se llega a poner a su nivel de niños de platicar con ellos, sentarse con ellos, de escucharlos, tiene muchos amigos, lo quieren mucho los niños y va más allá, ve por aquellos que tienen situaciones difíciles, de canalizar a

casos difíciles, ahí si siento que es muy buena la relación con los alumnos, el profesor es cordial con los padres de familia, abierto al diálogo, no hay quejas en general de los padres, es buena con otros miembros de la comunidad, el maestro es muy educado, por la situación del trabajo hay problemas muy fuertes derivado que es autoridad y debe exigir.

Profesora: 3-B

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

Estoy en rincones de lectura, préstamo de libros y lectura a los niños. Sí estoy de acuerdo. No, todo bien, actualmente estoy sustituyendo a una maestra.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?*

Sí, porque es nuestra cabeza nuestro jefe que nos tiene que llevar, nada más que si siento que no tiene mucho carácter fuerte y a veces como que abusamos. Un líder educativo es una persona que con el ejemplo enseña, dirige, que en todas las actividades está al frente de todo, no nada más una persona que dirige desde su puesto

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Preparación, carácter, voz de mando, voz de compañero. Un poquito de más carácter es lo único.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Pues que tal vez por ser tan buena gente algunas personas no tomamos muy en cuenta su puesto su autoridad. Sí se pueden evitar pues que cada quien tome sus actividades y se comprometan a realizar sus papeles, a tener más consciencia en como debe desempeñar su papel.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

Ser respetuoso, ser muy consciente con las personas, le gusta ayudar, quiere a los niños, apoya mucho a los niños, respetuoso con todos, personal, padres de familia, alumnos, es muy tranquilo. Pues él siempre dice que quisiera dar más, que le falta dar más de sí. Sí es efectivo.

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?*

Sí, se apoya mucho en su equipo que está en la dirección en muchas actividades que son de impartir cursos, de hacer o realizar documentos. Sí le funciona y también divide las comisiones entre los profesores.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Pues en parte nos da apoyo a los maestros, consigue libros, consigue material trata de apoyar a los alumnos, en ocasiones pasa a los grupos a ver las problemáticas de los alumnos, habla con padres de familia cuando tienen algún problema o los niños. No pues yo pienso que a lo mejor por falta de tiempo no podría hacer más.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

Pues que está rodeado de personas que están dispuestas a apoyarlo y es una persona capaz. Sí está satisfecho.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Teniendo un ambiente agradable, respetando la manera de trabajar de cada maestro, apoyando al maestro cuando tiene algún problema.

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 los alumnos es muy cercano, muy personal y afectuoso, es muy afectuoso y eso los ayuda, también con los padres es muy respetuoso y cordial, casi con los maestros, también.

Profesora: 4-B

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

A aplicar estrategias para obtener un conocimiento significativo, me falta tiempo pues hay actividades que piden mucho tiempo de manipular objetos y de que el niño razone en matemáticas, hay niños que no tiene la misma habilidad y uno se detiene para buscar alternativas que den buenos resultados para todo el grupo.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?*

Sí, porque es una persona que brinda confianza, que siempre está atento a escucharnos a los maestros, que uno le propone lo que uno va a trabajar en el grupo y él siempre da a conocer lo que se pretende, el propósito y es una persona que nos escucha y responde positivamente y cuando no, da sus motivos. Aquella persona que siempre nos da propuestas hacia la educación, hacia mejoras de la educación, aquella persona, aquel amigo que nos sugiere o que nos aporta estrategias.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Personales, es una persona respetuosa, atenta, un buen amigo, un buen compañero y profesionales, pues conocedor de lo que maneja él en cuestión administrativa y en cuestión de organización de la escuela. No hay comentario.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Ser muy buena persona a veces cuando son buenas personas abusamos algunos, ser una persona accesible. Yo creo que sí, siempre y cuando esté estudiando el caso de cada profesor y de cada planteamiento dependiendo cada profesor.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

Dirigirse siempre con respeto, escribir mensajes de confianza en nuestros documentos. Al revisar la documentación de los maestros, al pasar a los grupos al preguntarnos si hay problemáticas en el grupo y comentarlas. Sí es efectivo.

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?*

No, como director no.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Claro, aquí viene siendo un 50% él y un 50% de los profesores en cuanto al aprendizaje y si estoy en mi grupo, yo más. Posiblemente en pasar a los grupos a revisar su nivel de conocimientos.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

Las actitudes de los maestros, la actitud del director, la preparación y la actualización del director. Creo que sí.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Excelente. Es muy accesible, nos permite que nosotros trabajemos, cumplamos y demos buenos resultados.

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?*

Amigable, es afectuoso, es respetuoso, también con los padres, también con los maestros, con la comunidad también es muy buena persona como director.

Profesora: 5-B

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

A la planeación, sí está de acuerdo, no lo que necesito es tiempo, una actividad de superación profesional.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?*

Sí, conoce muy bien sus funciones, tiene un liderazgo porque sabe organizar, planear, instruir, para hacerlo, es una persona capaz para su puesto. Una persona que por sus características tiene la capacidad de organizar y representar a su equipo también.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Una persona competente para su puesto, es una persona prudente, conocedora del quehacer educativo, tranquila, reúne todas pero una que debería desarrollar es ser más estricto, porque luego es muy humano y la gente abusa.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Pues yo pienso que la falta de respuesta de su personal docente, no le respondemos en la medida que él lo necesita o que él lo pide, si claro, que fuese más exigente y estricto con nosotros.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

Una es el diálogo, otra es la concertación, la otra es toma de acuerdos y lógicamente la planeación del trabajo y la evaluación del trabajo. Pues primero nos hace una labor de convencimiento después en caso necesario crea un compromiso escrito y cuenta con la evaluación que manda personal y que haga la evaluación de nuestro trabajo y le da seguimiento.

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?*

Sí lo comparte, pero sigue siendo el líder con el apoyo técnico de la dirección, si le funciona.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Sí bastante, yo pienso que todos vamos trabajando o respondiendo de acuerdo a los lineamientos que marca el propio director. Sí como en acercarse más a preguntarle al personal sus necesidades.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

Materiales en el plantel, el estándar del nivel académico del personal, apoyo de los comités, de participación social, de asociación de padres de familia, etc. Y los lineamientos que recibe de sep. No está satisfecho.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Dándonos los recursos necesarios, nos da los apoyos didácticos que necesitamos, nos invita promoviendo talleres, cursos, seminarios, congresos, actualización del docente.

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?*

Es un contacto muy cordial y permanente. Igual para todos.

Profesora: 6-B

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

En la oficina documentos oficiales, sí, no está bien.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué ese un líder educativo para usted?*

Sí, porque es una de las personas creo que con mas de capacidad de entendimiento entre la gente, como que si se entiende entre todos y llega a un acuerdo. Que su prioridad sea su educación.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Una persona honesta, le gusta trabajar y su trabajo es muy importante, que le agrada servir, debería de tener actualización y firmeza.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Eso que como que la agarran la confianza y no tiene límites. En lugar de agarrarse la mano se agarran el pie, pues mas firmeza en su forma de ser con los compañeros.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

La comunicación, hablar con los docentes, apoyarlos y más trabajo. Nosotros tenemos una supervisión y con eso le asegura que está cumpliendo con sus actividades. Sí.

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?*
Sí, delega responsabilidades, si nos da responsabilidades y eso a veces hace que se apoye en el liderazgo que tenemos un cierto poder con los docentes, un 70% sí.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*
Sí, pues como es el responsable, es el que exige o no exige para que esto de resultado y se vea. Sí, pues en mayor actualización y conocimientos de lo que el exige o pide a sus compañeros.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*
Responsabilidad entre los docentes y entre el personal, en total la actualización, la comunicación y la retroalimentación. Sí.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*
Dándoles lo más importante, le quita la paja, les da lo consistente y lo más importante, da prioridades.

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?*
Buena como de amistad, con los maestros también es amistosa, más o menos de ellos hacia el porque no entran al aro, amistosa con los padres buena y con la comunidad también.

ESCUELA “B” DE PACHUCA, HIDALGO PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA “B”

Fecha de la entrevista: 19 de septiembre de 2007

Lugar de realización: Instalaciones de la escuela “B”

Padre de familia: 1-B

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*
Excelente, muy buena persona.

2. *¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?*
Sí mis respetos para él.

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?*

Al 100 por ciento el tiempo en la escuela.

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?*

Sí, nos toma mucho en cuenta.

5. *¿ Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿ Influye en el desempeño de los alumnos?*

Muy bueno con los hijos.

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?*

Bien con la comunidad.

7. *¿ Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?*

Muy buena persona comparada como el.

Padre de familia: 2-B

1. *¿ Cómo describirían al Director o Directora? ¿ Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*

Buena persona

2. *¿ Es líder en la escuela? ¿ Cómo lo saben? ¿ Qué hace?*

Sabe dirigir es muy educado, atento

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?*

Invita a participar a padres, organiza reuniones, toma en cuenta a nuestros hijos, comunicación con el.

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?*

Claro que si como en todas las asambleas

5. *¿ Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿ Influye en el desempeño de los alumnos?*

Buena relación porque no hemos tenido problemas con él, llevamos muchos años y ningún problema

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?*

Igual, cuando no esta en clase es lindo con los niños

7. *¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?*

Muy buena persona no se compara

Padre de familia: 3-A

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*

Buena persona

2. *¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?*

No lo sé.

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?*

No sé

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?*

A mi no me ha tocado

5. *¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?*

No lo he visto

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?*

No sé

7. *¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?*

No sé

Padre de familia: 4-A

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*

Amable

2. *¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?*

Yo digo que sí

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?*

Pues poner atención a las maestras, a los alumnos

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?*

Sí, en kermesse, 10 de mayo, día del niño

5. *¿ Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿ Influye en el desempeño de los alumnos?*

Pues amable

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?*

Amable y respetuoso también

7. *¿ Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?*

Pues como director y como persona es el mismo

Padre de familia: 5-A

1. *¿ Cómo describirían al Director o Directora? ¿ Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*

Una persona amable y responsable

2. *¿ Es líder en la escuela? ¿ Cómo lo saben? ¿ Qué hace?*

Sí

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?*

La que debe realizar todo un director

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?*

Sí en la mayoría de los eventos de la escuela

5. *¿ Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿ Influye en el desempeño de los alumnos?*

Es amable y comprensivo con ellos

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?*

También

7. *¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?*
Ninguna

**ESCUELA “B” DE PACHUCA, HIDALGO
ALUMNOS DE LA ESCUELA “B”**

Fecha de la entrevista: 19 de septiembre de 2007

Lugar de realización: Instalaciones de la escuela “B”

Alumno: 1-B

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*
Divertido.

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*
Trabaja para apoyarnos.

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*
No he platicado con él.

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*
Sobre ayudar a las personas de bajos recursos.

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?*
No han platicado.

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*
Este creo que fuerte.

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*
No sé.

Alumna: 2-B

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*
Estudia para apoyarnos a nosotros.

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Trabaja para apoyarnos

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

No he platicado

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

No

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?*

Sí.

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Inteligente, nada más.

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Alumna: 3-B

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Bueno

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

No sé.

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

No

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

De que hace en su trabajo

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?*

No.

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Listo

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Alumna: 4-B

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Bueno.

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Atender a los alumnos, que luego se portan mal.

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

Sí, de que me porte bien

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

Si me sentí a gusto.

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?*

No han platicado

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Bueno

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Alumna: 5-B

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Bueno.

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Atender a las personas que le hablen.

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

Sí, cuando hay problemas.

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

Bien cuando platiqué.

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?*

Sí, no se de qué.

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Inteligente y bueno.

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Alumna: 6-B

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Buena gente.

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Nos apoya como niños.

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

No he platicado.

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

No sé de que platicar.

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?*

A veces han platicado mis papás cuando la inscripción.

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Como es.

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?* No sé

Apéndice 4 Entrevistas de la escuela C

ESCUELA “C” DE PACHUCA, HIDALGO DIRECTORA “C”

Fecha de la entrevista: 17 de octubre de 2007

Lugar de realización: Dirección de la escuela “C”

Experiencia de la directora: La directora “C” cuenta con 15 años de carrera de magisterio y 6 años con experiencia de directora de la escuela.

Desempeño general de la escuela: La escuela tiene turno matutino con alumnos en el rango de 300 a 400 alumnos. A ella le tocó el reto de iniciar la escuela y con ello implementar muchos modelos ya utilizados y algunos nuevos, con el tiempo ha obtenido su renombre y ha sido reconocida por los logros obtenidos, por su estándar académico y por la calidad de servicio que ofrecen.

1. *¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.*

Todo lo técnico, administrativo y pedagógico. Todo lo que tiene que ver con horarios, temas académicos, entrevistas con maestros, juntas, en lo administrativo llevar consenso de listas, listados de sep, toda la documentación.

2. *¿A que dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?*

Sí, la mayor parte del tiempo a lo pedagógico, como tengo que ver los programas de todo el trabajo que se hace en aula, checar planeaciones de los profesores, documentación, lo que nos manda sep, todos los programas pendientes. Porque me doy tiempos calendarizo las actividades, las puedo planear, los tiempo me los da sep, me presiono muchísimo, voy a sep antes de tiempo, básicamente organizar tiempos.

3. *¿Si pudiera rediseñar su trabajo, como sería?, ¿A qué dedicaría su tiempo?*

Más adelante tener una coordinadora que se dedique a todo lo que es gestoría escolar para dedicarme más a lo pedagógico.

4. *¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?*

Sí, trato, soy empática trato de ponerme mucho en los zapatos de las maestras, antes de decir algo, trato de ser asertiva, me cuesta trabajo decir no, escucho mucho a las maestras, de ellas tomo gran parte de lo que puedo hacer y no, no todo lo hago, las motivo, y trato de que su trabajo lo esté valorando día a día, agradecer, saludar, bien hecho, algo que no salió bien, animar y no solo ver el lado negativo. Un líder educativo es el que da un ejemplo bueno, el que motiva a su grupo, el que es mediador, el que tiene una mejor respuesta hacia algún problema, el que alienta a su gente.

5. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo definen a usted como líder en su escuela?*

Responsable, dinámico, optimista, creativo, me ha costado trabajo saber de mis fortalezas, soy perfeccionista con mis hijos, porque en mi ámbito personal juego con algo profesional, convencer, ser una buena compañera, sin caer en la amistad, porque considero que es un hilo muy delgado, soy una buena escucha, les puedo dar un consejo, las comprendo, platicar de cosas, empatía.

6. *¿En su trabajo cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Introducir a los nuevos maestros al sistema, es una tarea que tengo desde principio de año, que lean que escuchen de los demás, solución de conflictos de entre dos personas, cuando ven desde dos puntos de vista, con mi criterio, la solución es esta, la resolución de conflictos cuando llega a pasar, con cosas tan elementales como me quito dos sillas de mi salón. Sí, se han evitado y mucho, hicimos un taller de integración de equipos, haciendo los viernes lo que llamamos los consejos técnicos al final de toda la semana nos reunimos, que paso como te sentiste, que sucedió como se resolvieron, y eso nos ha servido para que ellas se conozcan como personas, ahí es otro punto importante para que conozcan en realidad a las personas, son de relax para ellas. En la reunión y sirve mucho como integración de equipo.

7. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura usted que cumple con sus responsabilidades?*

Una estrategia que me ha funcionado bien, es el ser asertivo con cada una de las maestras, trato de serlo, tomarlas en cuenta en sus opiniones para los proyectos, que hay interacción entre ellos, competencia buena, vamos a premiar este mes el periódico mural, vamos a premiar la puntualidad, los trabajos que hacen. Verificando, evaluando checando, viendo y si no regresándonos si se llevo a cabo, como y si no nos regresamos teniendo siempre el contacto con ellas. En cuestión de las metas.

8. *¿Involucra usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?*

Trato por ejemplo de que a principio de año les doy la estructura general, como van a funcionar ciertas coordinaciones o comités y manejar específicamente las funciones para que ellas no se pierdan, estando siempre en línea directa hacia mí, eso les ayuda mucho para saber quien apoya en qué.

9. *¿Cree que usted contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más?*

Sí, los resultados tanto pedagógicos es verificando el trabajo de las maestras, apoyándolas en el sentido que tratamos de que exista mayor capacitación, seguir preparándose, con los padres de familia trato de tener ese vínculo directo, constante comunicación con ellos, recibéndolos cuando lo puedan necesitar. Sí, con mis maestras, motivándolas que la capacitación es para ellas, mejorar, la gente nueva involucrarla al sistema, seguir en contacto con los padres de familia, prepararme yo, tomar cursos, actualizarme, todo lo que se pueda para poder ayudar.

10. *¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí? ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?*

El equipo docente con el que cuento, la infraestructura, la organización administrativa que ya por años lo he trabajado, ya se por meses y por épocas como se maneja todo, Sí, estoy satisfecha, podría dar más.

11. *¿Tiene usted contacto con los padres de familia? ¿Qué tipo de contacto? ¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?*

Sí, trato de que sea un contacto directo, de respeto, también de escucharlos, necesitan ser escuchados, tenemos diferentes alternativas, tratar de estar al pendiente, conocerlos a ellos y sus situaciones, tengo algunos abuelos que fungen como papas, debo conocer a mi comunidad. Son bien importantes son mi otra mano, una dualidad, lo que hacemos de trabajo, no solo para la sociedad de padres, todos se deben involucrar en el proceso de socialización, el que se conozcan y conozcan el trabajo que hacemos, sin ellos no podríamos trabajar por el bien de los niños.

12. *¿Tiene usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido los involucra usted con la escuela? ¿Funciona ese contacto?*

Por medio de programas nos queremos apoyar de diferentes personas por ejemplo para capacitación, programas escolares como realizar una hortaliza, contar con la vitalidad de la escuela, sí funciona con algunos, con otros hay que insistir.

ESCUELA “C” DE PACHUCA, HIDALGO PROFESORES DE LA ESCUELA “C”

Fecha de la entrevista: 24 de octubre de 2007

Lugar de realización: Instalaciones de la escuela “C”

Profesora: 1-C

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

A enseñar inglés, dando prioridad a la enseñanza y la atención a los pequeños y creo estar utilizando bien mi tiempo, ya que eso es lo que debo estar haciendo en la escuela.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?*

Sí, la considero un líder educativo ya que sabe dirigir y coordinar al personal para cumplir de una manera óptima el objetivo u objetivos de la escuela.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Es una persona que sabe escuchar, es imparcial y pone gran interés en el buen funcionamiento de la escuela en todos sentidos.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora?
¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Desconozco cuáles podrían ser los problemas más grandes que pueda tener la directora.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

La organización del tiempo es una estrategia importante que le permite cumplir con sus responsabilidades y pienso que es 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?*

Pienso que sí nos involucra en la medida que nos da libertad y confianza para la realización de nuestro trabajo, asimismo creo que funciona tanto para ella como para la escuela.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Contribuye a los resultados ya que es la cabeza de la organización.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

Deslindar responsabilidades es un factor que facilita el trabajo de la directora, creo que sí está satisfecha.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Proporcionándonos las herramientas necesarias para el desempeño de nuestro trabajo y estando siempre al pendiente de esto.

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?*

Es un trato cálido, cercano y respetuoso basado en su interés por la comunidad en general.

Profesora: 2-C

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

Apoyar en los aspectos administrativos, técnicos y pedagógicos de la escuela, no hay prioridad, todos los aspectos son atendidos con igual importancia. Considero que sí estoy organizando mi tiempo y actividades de manera que se obtengan buenos resultados.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?*

Sí, es una persona capaz de dirigir, tomar decisiones y delegar responsabilidades para organizar y optimizar el funcionamiento de la escuela.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Amable, cordial, responsable, previsor, crítica, organizada y con espíritu de liderazgo.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Tener tantas responsabilidades auestas y trabajar con diferentes estilos de personalidades. Sí, con una buena organización, mucha disposición y tacto.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

La comunicación, intercambio de ideas, mediante esta misma estrategia. Sí.

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?*

Sí, en hacer partícipes a todo el personal y fomentar el compromiso de todos para un beneficio común.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Sí, ya que es la cabeza y es quien organiza y prevé lo que la escuela requiere para seguir mejorando. Sí, continuando en la búsqueda de nuevos programas y alternativas que permitan la mejora del funcionamiento escolar, así como la supervisión del personal.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

La existencia de un buen ambiente de trabajo, dentro de un marco de tolerancia, respeto y comunicación. Pienso que sí.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Orientando y apoyando para despejar dudas y realizar un trabajo de calidad. Creo que así está dando buenos resultados.

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 todos tiene un trato directo, los escucha, los atiende cuando así lo requieren y además procura su bienestar.

Profesora: 3-C

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

A asistir pedagógicamente, apoyar a los niños en trabajos y ayudar a revisarlos.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?*

Sí, porque es muy responsable y se interesa siempre en primer lugar por lo que necesitan los niños para su formación educativa. Quien se preocupa realmente por la educación de los estudiantes antes que otra cosa.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Responsable, amable, cordial, paciente, capaz, humana.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Sin respuesta

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

Hacer un plan de trabajo minuciosamente y llevarlo al pie de la letra. Sí.

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?*

Sí, alguien tiene que quedar al frente cuando es necesario. Sí, sí.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Sí, sin un buen líder ninguna institución funciona bien y aquí creo que funcionamos todos bien.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

Tener un buen equipo de trabajo. Sí.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Dándonos las herramientas necesarias, siendo paciente, apoyando a su personal. Para mí no hay nada que mejorar, todo está bien.

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? Muy cercano y cordial. Igual en todos los aspectos.

Profesora: 4-C

1. ¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?

A dar clases y atender a los niños.

2. ¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué ese un líder educativo para usted?

Sí, es quien dirige la actividad y organización de la escuela.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?

Abierta, tolerante, humana y considerada.

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora?

¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?

Sin respuesta

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?

Estando presente en el ambiente educativo.

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?

Sí y funciona bien.

7. ¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela?

¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?

Sí, mostrando la dirección de la escuela.

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?

El personal que labora en ella, espero que sí.

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?

Apoyándose siempre.

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? De afecto y respeto.

Profesora: 5-C

1. ¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?

A las cuestiones administrativas es mi prioridad las cosas de sep, si estoy de acuerdo con mis actividades y siento que mi tiempo es utilizado adecuadamente.

2. ¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?

Sí, porque es capaz de dirigir eficazmente el personal y capaz de sacar adelante todos los contratiempos. Aquella personal capaz de dirigir un plantel con organización y capaz de resolver problemas.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?

Amable educada, culta, responsable y capaz de sacar los problemas adelante, ser más firme y concreta en decisiones.

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?

Sin respuesta

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?

Un plan de trabajo del cual se basa para sacar los pendientes, deslindando o mejor dicho delegando responsabilidades a quien le corresponde, enfocándose a lo suyo. Sí.

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?

Sí, administrativo lo cuál le ha funcionado porque el trabajo es compartido y así la escuela se maneja en óptimas condiciones.

7. ¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?

Sí, en todos y siempre, con sus ideas innovadoras y apoyándose en su personal.

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?

El equipo de trabajo con el que cuenta y la inteligencia que tiene, lo cuál la hace sentir satisfecha con su esfuerzo.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Proporcionando todo lo que el personal requiera y estando al pendiente de sus necesidades. Sí, no dejando de lado las sugerencias y necesidades por mínimas que sean.

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? Estrecho en general y el último no sé.*

Profesora: 6-C

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

A trabajar con los alumnos, a cubrir las necesidades de los alumnos, sí, considero que sí, me gusta lo que hago.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué ese un líder educativo para usted?*

Sí, porque es quien nos guía, nos alienta a ser cada día mejores y siempre está a la vanguardia con respecto a la educación.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Calidad y calidez humana, capacidad y profesionalismo en lo que hace, estoy a gusto con su forma de ser.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Mantener el equilibrio y buen funcionamiento de la escuela, sí, haciendo cada quién los que nos corresponda y ayudar a quien lo necesite.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

Asignar a cada uno un rol de trabajo, entrando a los ambientes para supervisar el trabajo de cada quién. Sí.

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?*

Sí, dejando y supervisando a las coordinadoras cuando ella tiene que ausentarse, sí, sí.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Sí, es el pilar de la escuela y quien nos da ejemplo de trabajo y dedicación.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

La buena organización que hay en la escuela. Considero que ella siempre está en búsqueda de algo más que ofrecer.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Dando confianza a sus maestros y reconociendo su trabajo.

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?*

Platica con todos y se interesa en saber sus necesidades tratando de cubrirlas.

Profesora: 7-C

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?*

A trabajar con los niños, cubriendo las necesidades de cada uno lo mejor posible, basada en un horario de actividades. No hay prioridad todo es importante y se trabaja cubriendo todas las necesidades.

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué ese un líder educativo para usted?*

Sí, porque tiene bien asignadas las responsabilidades de cada persona que forma el equipo de trabajo. Es la persona que en base a sus conocimientos y observación sabe lo que una institución educativa requiere desde mobiliario, espacio y personal.

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

Es una persona con autoridad pero consciente de lo que se plantea, tiene un amplio conocimiento en lo que a educación escolar se refiere. Para mi tiene las características personales y profesionales que debe tener una persona en este cargo.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

Los problemas a lo mejor no surgen todos los días pero el tratar con los papás del alumnado puede ser difícil ya que cada familia tiene conceptos diferentes en forma de vida y no existe un patrón limitante, este puede ser flexible y de acuerdo a cada persona.

5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*

Asignando a diferentes personas para realizar el trabajo de acuerdo a su perfil profesional al mismo tiempo que se integra un grupo de trabajo, así es más efectivo.

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?*

Sí, hay personas en el área administrativa, educación y en otras áreas. Así le funciona y a la escuela.

7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*

Sí, completamente los resultados que se obtienen son por el director ya que cumple con las expectativas cubriendo todas las áreas para el desarrollo del personal, alumnos y padres de familia, administrativo ante sep y cualquier otra dependencia.

8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*

Primero la comunicación que se tiene para cualquier circunstancia, las personas con el liderazgo. Sí creo que está satisfecha con su trabajo.

9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*

Se tiene una organización interna y externa con un calendario de actividades y responsabilidades para cada maestro.

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?*

Tiene un contacto directo, natural con cariño, ella no utiliza una personalidad para cada persona, siempre es la misma, respetuosa, una actitud siempre abierta a escuchar comentarios y sugerencias.

ESCUELA “C” DE PACHUCA, HIDALGO PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA “C”

Fecha de la entrevista: 11 de febrero de 2008

Lugar de realización: Instalaciones de la escuela “C”

Padre de familia: 1-C

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*

Amable con ciertas personas, dedicada, intolerante y muy visceral

2. *¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?*

No, por lo visceral que es.

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?*

Asuntos externos como cosas de la sep, podría deslindar esas responsabilidades

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?*

Sí, pues en las actividades para con los hijos, en trabajos específicos de la escuela

5. *¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?*

No, no tiene casi contacto

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?*

No, tiene contacto

7. *¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?*

No tiene impacto

Padre de familia: 2-C

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*

De repente si nos escucha y toma en cuenta nuestras opiniones, depende de que humor esté, pero por lo general me escucha

2. *¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?*

Líder más otros maestros

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?*

Yo creo que se enfoca más a lo administrativo

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?*

Sí pero con límites, más la sociedad de padres

5. *¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?*

No tiene contacto

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?*

Sí tiene contacto

7. *¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?*

Su persona si tiene impacto en la escuela

Padre de familia: 3-C

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*

Amable, con capacidad para dirigir con atención a los niños

2. *¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?*

Sí, pero le falta porque le falta poner más presión a la gente, orden

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?*

Supervisa todas las áreas

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?*

Sí totalmente siempre anda en eso

5. *¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?*

No tiene tanto contacto directo más en eventos

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?*

No tiene que yo sepa

7. *¿Cómo ha impactado en la escuela el Director o Directora?*

De forma positiva por eso ha crecido

Padre de familia: 4-C

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*

Alguien con impulso

2. *¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?*

Sí, pero le falta un poco de autoridad

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?*

Administrativo

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?*

Sí

5. *¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?*

No tiene contacto directo

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?*

Buen contacto

7. *¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?*

Buena imagen

Padre de familia: 5-C

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*

Le falta perfil para cubrir la dirección

2. *¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?*

No, porque le falta autoridad y liderazgo

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?*

Al negocio, administración

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?*

No sólo a sociedad

5. *¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?*

No tiene contacto

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?*

Sí tiene

7. *¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?*

No ha tenido

ESCUELA “C” DE PACHUCA, HIDALGO

ALUMNOS DE LA ESCUELA “C”

Fecha de la entrevista: 11 de febrero de 2008

Lugar de realización: Instalaciones de la escuela “C”

Alumno: 1-C

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Buena

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Es una directora

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

No he platicado

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

Que es muy buena

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?*

Si

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Dirige todo en una escuela

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Alumna: 2-C

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Es bonita, buena y muy amable

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Hace muchas cosas par que nosotros estemos bien

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

A veces, que como está

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más*

contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?

No se

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?

A veces

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?

Como ella

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?

No sé.

Alumna: 3-C

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?

Es bonita

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?

Dirige a la escuela

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?

No

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?

Si le gusta su trabajo

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?

Si

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?

No sé

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?

No sé.

Alumna: 4-C

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Buena

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Dirige la escuela

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

Si

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

Por que no tenemos otras clases

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?*

No

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Nos dejara muchas cosas de otras clases como educación física

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Alumna: 5-C

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Buena bonita y cariñosa

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Dirige la escuela y trabaja para que estemos felices

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

No

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

Si le gusta estar con nosotros y que si le gusta este trabajo

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?*

Si

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Buena y nos deja mucho tiempo en educación física

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Alumna: 6-C

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

Muy bonita, que trabaja mucho y que es mi mejor directora

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

Dirigir la escuela

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

Si

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

De si le gustaría tener otros hijos

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?*

Si

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

Es que nos haga felices y que nos deje mucho tiempo de todas las clases

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

No sé.

Apéndice 5

Clasificación de las preguntas

CLASIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS PROFESORES

Preguntas profesores: preguntas originales y clasificación de las preguntas para el registro de la información obtenida.

1. *¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad?*

¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?

- Pregunta 1a – Le dedica su tiempo al trabajar en la escuela a:
- Pregunta 1 b – La prioridad en su trabajo es:
- Pregunta 1c - Está de acuerdo con la organización de su trabajo:

2. *¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué si o no? ¿Qué ese un líder educativo para usted?*

- a. Pregunta 2a – El director es un líder educativo:
- b. Pregunta 2b – Un líder educativo es:

3. *¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al director o directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería tener él o ella en su opinión?*

- Pregunta 3a – Características personales y profesionales del director
- Pregunta 3b – Características que debería tener.

4. *¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?*

- Pregunta 4a – Problemas más grandes del director
 - Pregunta 4b – Se pueden evitar y cómo
5. *¿Cuáles son las estrategias principales que usa el director o directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?*
- Pregunta 5a – Estrategias principales del director
 - Pregunta 5b – Aseguramiento de responsabilidades por parte del director
 - Pregunta 5c – Es efectivo
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?*
- Pregunta 6a – Involucra a otras personas en el liderazgo
 - Pregunta 6b – En qué sentido
 - Pregunta 6c – Le funciona al director y a la escuela
7. *¿Cree que el director o directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?*
- Pregunta 7a – El director contribuye a los resultados de la escuela
 - Pregunta 7b – En qué sentido
 - Pregunta 7c – Puede contribuir más
8. *¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del director o directora en su escuela? ¿En su opinión cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?*
- Pregunta 8a – Factores que le facilitan el trabajo al director
 - Pregunta 8b – Considera que el director está satisfecho con su trabajo
9. *¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o la directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?*
- Pregunta 9a – El director facilita el trabajo a los maestros:
 - Pregunta 9b – Puede mejorar:

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?*

- Pregunta 10a – Tipo de contacto del director con los alumnos
- Pregunta 10b – Tipo de contacto del director con los maestros
- Pregunta 10c – Tipo de contacto del director con los padres de familia
- Pregunta 10d – Tipo de contacto del director con otros miembros de la comunidad

CLASIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS PADRES DE FAMILIA

Preguntas padres de familia: preguntas originales y clasificación de las preguntas para el registro de la información obtenida.

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?*

- Pregunta P1 a - Descripción del director

2. *¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?*

- Pregunta P2a - ¿Es líder?
- Pregunta P2b - ¿Por qué?

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?*

- Pregunta P3a - ¿Qué hace el director?

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?*

- Pregunta P4a - ¿Invita a los padres a participar?

5. *¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?*

- Pregunta P5a - ¿Qué contacto tiene con 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?*

- Pregunta P6a - ¿Qué contacto tiene con la comunidad?

7. *¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?*

- Pregunta P5a - ¿Cómo ha impactado el director?

CLASIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS A ALUMNOS

Preguntas padres de familia: preguntas originales y clasificación de las preguntas para el registro de la información obtenida.

1. *¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?*

- Pregunta P1a - Descripción del director

2. *¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?*

- Pregunta P2a - Descripción de actividades

3. *¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?*

- Pregunta P3a – Contacto con los alumnos

4. *¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?*

- Pregunta P4a – Qué hablarías con el director

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?*

- Pregunta P5a – Contacto con los padres

6. *¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?*

- Pregunta P6a – Director ideal

7. *¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?*

- Pregunta P7a – El director es un líder

Apéndice 6
Matrices con respuestas condensadas

Matrices de la escuela A

Profesores de la escuela A

	Profesor 1	Profesor 2	Profesor 3	Profesor 4	Profesor 5	Profesor 6	Profesor 7	Profesor 8
Pregunta 1a	Al trabajo con los alumnos	Al trabajo con los niños	Como maestra frente a grupo	Frente a grupo, la docencia	Contenido y enseñanza-aprendizaje	Cursos, alumnos y trato con papas	Preparación de clase y frente a grupo	Dirección de niños y enseñanza
Pregunta 1b	Al trabajo con los alumnos	Al trabajo con los niños	A lo académico	Frente a grupo, la docencia	Contenidos y enseñanza-aprendizaje	Los niños tengan conocimientos básicos	Los alumnos lean y resuelvan problemas	Enseñanza
Pregunta 1c	Sí considero que si lo utilizo bien	Sí considero que lo utilizo bien	Me gustaría dedicar más a lo académico	Sí estoy de acuerdo, aprender computación	Sí estoy de acuerdo	Distribuirlo mejor	Sí	Sí, me hace falta pero sí
Pregunta 2a	Considero que sí, buen ambiente, buenos resultados	Sí, excelente tiene todas las características	Sí, le gusta innovar	Sí, está ahí para cualquier problema	Sí, dirige las actividades y busca el bienestar de los alumnos	Sí, porque nos mueve y nos impulsa a mejorar	Sí, porque sabe tratar a las personas y los problemas	Sí, saber resolver problemáticas, nos conduce
Pregunta 2b	Quien dirige el proceso educativo, un profesional	Es un ejemplo, tiene formación y principios sólidos	Es quien guía en la tarea educative	Capacidad de apoyar a un docente en un problema	Tiene claro los enfoques de la educación y liderazgo	Debe saber guiar en todos los aspectos	Da apoyo, preparación, facilidades y lleva la escuela	Se preocupa por las innovaciones, supervisa y está al tanto de todo
Pregunta 3a	Gran ser humano, responsable y	Personalidad, preparación, carisma, justa,	Puntual, dinámica, trabajadora,	Consciente y tolerante	Una persona humana y profesionalmente	Es humana, responsable, exigente y más	Una persona responsable y que da apoyo	Constante, eficiente y alegre

	dedicada	sensibilidad, tolerante, puntual, directa	sabe escuchar y tiene experiencia		dedicada			
Pregunta 3b	Las mismas	Las mismas		Ser más exigente	Las mismas	Las que tiene	Las mismas	Juventud para tener más ímpetu
Pregunta 4a	Padres de familia conflictivos	Falta de recursos docentes y gente irresponsable	Los padres de familia no ven objetivos comunes	Número de docentes contra número de alumnos	Por ser humana, no toma algunas cosas con severidad	No encuentra el apoyo de los compañeros	Algunos padres de familia	Falta de personal
Pregunta 4b	No se puede	Docentes con compromiso	Buscando caminos útiles de diálogo	Más personal por medio de jubilaciones o más participación	Ser más severa	Sí, con más rigor y cambiando a los trabajadores	Sí, platicando con ellos	Si el sindicato y sep respondieran
Pregunta 5a	Pláticas con el personal docente, entendimiento con padres, comisiones para maestros.	Calidad humana	Colegiados, talleres de actualización y dinámicas grupales	Siempre llama la atención en forma privada	Fomenta el aspecto colaborativo y buenas relaciones	Convencimiento, ejemplo, exigencia	Diálogo con el consejo técnico y apoyo en los maestros	El trabajo colectivo
Pregunta 5b	Supervisando	Evaluación y planeación		Los padres de familia pueden ser indicadores	En las respuestas de alumnos, maestros y padres	Ver los resultados en los grupos		Nos supervisa en los resultados
Pregunta 5c	Sí es efectiva	Sí es efectiva	Sí es efectiva	Sí es efectiva	Sí es efectiva	Sí		Sí es efectiva
Pregunta 6a	Sí lo involucra	Involucra a todos	Sí	Sí	Sí	En ocasiones	Sí, a todos nos involucra	Sí, nos da carta abierta
Pregunta 6b	Participando en comisiones	Por medio de comisiones	Planea jornadas útiles y novedosas	Se apoya de personal contemporáneo	Con el trabajo colaborativo	Busca el apoyo o auxilio de los demás		Por medio de proyectos y metas

				o con experiencia				
Pregunta 6c	Sí le funciona a ambos	Sí le funciona		Sí le funciona	Sí le funciona	Sí le funciona		Sí le funciona
Pregunta 7a	Sí contribuye	Sí contribuye	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Pregunta 7b	Es el líder de la escuela	Es la organizadora	Organizando los recursos humanos y materiales	Le exigen cierto estándar educativo por los programas	Dirige, planea y organiza el proceso de enseñanza	Es el motor nos mueve y motiva	En el mantenimiento de la escuela, del personal y del trabajo	Es la cabeza que guía efectivamente a los líderes
Pregunta 7c	En estrategias para el aprendizaje	Estar al pendiente de evaluaciones	Sí, hablando más con docentes y padres	Con más apoyo de los padres de familia	Seguir en la misma línea			Ser más persuasiva con algunos que no cooperan
Pregunta 8a	El personal docente le facilita su trabajo	Integración de los docentes, la experiencia y el reconocimiento	Escuelas de calidad, consejo técnico consultivo y sociedad de padres	Colaboración del personal docente	El trabajo en equipo y disposición a escuchar	El apoyarse en nosotros	Su preparación profesional y su comprensión	La disposición de la gran mayoría
Pregunta 8b		Siempre se puede mejorar	Siempre se puede mejorar	Yo creo que sí	Siempre se puede más	Falta más por superarnos		Creo que sí
Pregunta 9a	Facilita el trabajo, no hay exceso	Respetuosa, equitativa y reservada	Apoyo administrativo y motivación	Nos da libertad de acción	Proporcionando herramientas y ambiente favorable	Nos da facilidad y libertad en el grupo	Nos da comisiones a cada uno	Evitando tanta carga administrativa
Pregunta 9b	No, todo bien	No, todo bien	Darle seguimiento a las actividades	No, todo bien	Seguir atendiendo padres, docentes y alumnos	Sí, darnos más herramientas o material		
Pregunta 10a	Frecuente y está al pendiente de	Cordial, respetuosa, exigente, atenta	Habla con ellos y se involucra en actividades	Normal con comunicación dependiendo de	Muy estrecho y de seguimiento	Trato directo con los	Contacto si hay problemas con alumnos	Siempre está en la puerta y hay

	ellos	a las necesidades		la situación				comunicación
Pregunta 10b	Siempre en supervisión	Con respeto y armonía, siempre escucha	De apoyo y motivación	De constante comunicación	Trato directo y puerta abierta	Trato directo y respeto	Bueno, se puede platicar con ella	Siempre hay comunicación para cualquier problemática
Pregunta 10c	Está disponible siempre que se lo soliciten	Respetuosa, les da su lugar	Comunicación en juntas	De comunicación	Trato directo y puerta abierta a la comunicación	Trato directo y respeto	También bueno	Está en la puerta siempre para platicar
Pregunta 10d	No tan frecuente		Participación en actividades	No existe		Comunicación para peticiones	Hay apoyo con la comunidad	Sí pero no hay respuesta

Padres Escuela A

	Padre 1	Padre 2	Padre 3	Padre 4	Padre 5
Pregunta P1a	Persona capaz, auténtica y trabajadora	Capaz de tener una responsabilidad grande	Buena gente, accesible para exigente.	Es una persona accesible	Persona accesible, escucha a los padres y sus necesidades
Pregunta P2a	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Pregunta P2b	Por el trato con los profesores y alumnos	No sé	Tiene ganas de sacar adelante a la escuela, es una de las mejores	No sé	Es una buena escuela y tiene un nivel de calidad excelente
Pregunta P3a	En la escuela, relacionado con los maestros y alumnos	Demasiadas actividades, escuela, maestros y niños	Involucrada en todos los eventos y las juntas de padres	Da mantenimiento a la escuela y ve que los niños estén bien	Llevar a cabo la coordinación de la escuela y trámites
Pregunta P4a	Sí, a participar académicamente y colaborar en ella	Sí, festivales y apoyo para el salón	Sí, actividades para los niños, aniversario y para los salones	Sí, a estar al pendiente de nuestros hijos y que la escuela esté bien	Sí, invita a los padres
Pregunta P5a	El contacto es más con el maestro	No ha platicado con ellos	Se preocupa por ellos y que estén contentos	De apoyo	Es una persona que enseña con cariño y dedicación
Pregunta P6a	No sé.	No sé.	No sé	Tiene contacto con juntas	No sé

Pregunta P7a	Su forma de ser y trabajar ha resultado en una escuela de calidad	No la conozco, acaba de entrar mi hijo a la escuela	Llevo 6 años y todo el tiempo ha estado todo bien	Hasta ahora no sé	Al coordinar bien a las maestras y tener una excelente escuela
---------------------	---	---	---	-------------------	--

Alumnos de la escuela A

	Alumno 1	Alumno 2	Alumno 3	Alumno 4	Alumno 5	Alumno 6	Alumno 7	Alumno 8	Alumno 9
Pregunta P1a	Es buena persona, amable, dirige y tiene organizada la escuela	Es buena gente y se preocupa por nosotros	No es enojona y trabajadora	Es buena gente	Buena onda, no es tan regañona, estricta	Buena gente	Buena gente, nos apoya como somos y ha hecho una buena escuela para nosotros	Es exigente, buena y nos ayuda	Exigente y muy buena
Pregunta P2a	Lo que pide de cuotas lo usa para arreglar la escuela y manda a los maestros	Ve por la educación y que tengamos buenos maestros	Sacar las calificaciones de los alumnos y atender los teléfonos	Cuida que sigamos el reglamento y no hagamos cosas indebidas	Que aprendamos más que la escuela esté bien para nosotros	Nos apoya como niños	Buen trabajo con los maestros que nos enseñan, poner pizarrones electrónicos	Habla con personas importantes, escribe muchas cosas	Escribe mucho
Pregunta P3a	No tiene contacto	Sólo cuando me entregaron un diploma	No he platicado con ella	No tiene	Una vez hablamos de que me portara bien	No he platicado	Sí una vez tuve un problema con un niño pero solo platico y no me regañó	No tiene	Sí un día que me quedé tarde de cómo me iba en la escuela
Pregunta P4a	No sé	Platicar sobre cómo se fundó la escuela	Qué carrera estudió y de su escuela	Los asuntos de la escuela	No sé	No sé de que platicar	No sé	Todo lo que le gusta hacer en su trabajo	De lo que hace ella

Pregunta P5a	Tuvo contacto con mi mamá por mi beca	No han platicado con ella	Sobre la aplicación de un exámen	No tiene	Si con mi mamá sobre el grupo que iba	Con mis papas sobre la inscripción	Si mi mamá no sé de que	No	De cuando me cambiaron de salón
Pregunta P6a	Un director ideal no regaña tan feo	Alguien que sepa organizar la escuela y que siempre se preocupe por ella y por los alumnos	No sé	Como es nuestra directora	Como la maestra	Como es ella	Nos ayuda en lo que no podemos hacer, nos enseña el orden, platica en nuestros salones, como lo hace	Que sea exigente y que sepa que nos dice	Que sea buena y que se interese en nosotros
Pregunta P7a	Es una persona que dirige una escuela y busca tener maestros capacitados	No sé	No sé	No sé	No sé	No sé	No sé	No sé	No sé

MATRICES DE LA ESCUELA B

Profesores Escuela B

	Profesor 1	Profesor 2	Profesor 3	Profesor 4	Profesor 5	Profesor 6
Pregunta 1a	Atender a mis niños	A la enseñanza de contenido a los alumno	Rincones de lectura	Aplicar estrategias para un conocimiento significativo	La planeación	Cuestiones administrativas
Pregunta 1b	Docencia	Lo mismo	Atender a los niños	Al conocimiento	Docencia	Lo mismo

Pregunta 1c	Si estoy de acuerdo, lo utilizo bien	Sí pero me gustaría más tiempo para cubrir todo	Hasta ahora bien, estoy sustituyendo a alguien	Falta tiempo para atender a todos y realizar actividades	Falta tiempo para superación profesional	Está bien
Pregunta 2a	Sí, porque nos sabe conducir en nuestro trabajo	No porque le falta conocimientos, actualización	Sí, es nuestra cabeza pero le falta carácter fuerte	Sí, es una persona que escucha, da confianza	Sí, conoce sus funciones, sabe organizar, planear y es capaz	Sí, porque tiene capacidad de entendimiento y de llegar a un acuerdo
Pregunta 2b	Quien nos motiva e incita	El que sabe integrar a su equipo, escuchar, proponer, exigir con fundamento y lograr metas	Una persona que con su ejemplo enseña y dirige, que en todas las actividades está al frente	Da propuestas de mejora para la educación, un amigo que sugiere y da estrategias	Una persona con la capacidad de organizar y representar a su equipo	Su prioridad debe ser la educación
Pregunta 3a	Persona humanitaria, responsable, dedicado, educado y humano	Persona humana, abierta al diálogo, educado, pero depende de la persona que trate	Preparado, con carácter, voz de mando y compañero	Persona respetuosa, atenta, buen amigo, buen compañero y conoce su trabajo	Persona competente, prudente, conocedor y tranquilo	Persona honesta, le gusta trabajar y le gusta servir
Pregunta 3b	Las mismas	Agregaría determinación para arreglar situaciones	Agregaría más carácter	Sin comentario	Ser más exigente	Actualizarse y mayor firmeza
Pregunta 4a	No hay	Sus maestros, no hay unidad, no lo respetan,	No se respeta su autoridad	Las personas abusan de él	La falta de respuesta de su personal docente	Abusan de su confianza
Pregunta 4b	Los resuelve y acude a las instancias necesarias	Exigiendo más y alineando a todos como equipo	Cada quien se comprometa con sus actividades y su desempeño	Estudiar cada caso según el profesor	Ser más exigente y estricto	Ser más firme
Pregunta 5a	Dirigirse a los	Sabe escuchar,	Ser respetuoso y	Se dirige con	Diálogo,	La comunicación

	docentes con respeto	fechas para entregas	conciente	respeto y da mensajes de confianza	concertación, acuerdos, planeación y evaluación	y apoyar a los docentes
Pregunta 5b	Pasar a los salones, checa avances, entradas y salidas, con comunicación	Supervisión y entrega de resultados	Comenta que le gustaría dar más de sí	Revisa los documentos y pasa a los grupos preguntando por problemas	Crea un compromiso y se le da una evaluación después	Con supervisión
Pregunta 5c	Sí es efectivo	Sí es efectivo	Sí es efectivo	Sí es efectivo	Sí es efectivo	Sí
Pregunta 6a	Sí	Sí pide opinión a la gente de su confianza	Sí, se apoya mucho en su equipo	No	Sí	Sí
Pregunta 6b	A los padres de familia y comisiones para trabajar	Sin comentario	Divide comisiones entre los profesores	Sin comentario	El sigue siendo el líder pero comparte actividades	Delega responsabilidades
Pregunta 6c	Sí hasta ahora	Sí le funciona	Sí le funciona	Sin comentario	Sí le funciona	Casi siempre
Pregunta 7a	Sí contribuye	Sí contribuye	Sí a veces	Sí	Sí	Sí
Pregunta 7b	Da indicaciones, asesoramiento e información	Tiene disposición, le interesa la escuela	Da apoyo, visita los grupos	Es un 50-50 los resultados y el trabajo	Todos respondemos a los lineamientos del director	Es el responsable de exigir y ver los resultados
Pregunta 7c	Sí pero está dentro de lo normal	Exigiendo las funciones de cada uno	Le falta por que no hay tiempo	Estar al pendiente de los avances	Acercarse y preguntar más de necesidades	Actualizando sus conocimientos
Pregunta 8a	El apoyo y la comunicación	Tener personal de apoyo	Estar rodeado de personas que lo apoyan	Actitud de los maestros, actitud y preparación del director	Apoyo material, de los maestros y padres	Responsabilidad y profesionalismo del personal
Pregunta 8b	No contestó	No creo	Sí está satisfecho	Creo que sí	No está satisfecho	Sí está satisfecho

Pregunta 9a	Es flexible, da apoyo y libertad	Da todas las facilidades, es humano	Teniendo ambiente agradable y libertad	Accesible y libertad en el trabajo	Proporcionando los recursos y motivando la capacitación	Nos proporciona información importante
Pregunta 9b	Creo que sí	No contestó	Apoyando al maestro en un problema	No contestó	No contestó	No contestó
Pregunta 10a	De amistad y cordial	Se interesa por los alumnos, platica a su nivel como amigos	Cercano, personal y afectuoso	Amigable, afectuoso y respetuoso	Contacto cordial y permanente	Buena, de amistad
Pregunta 10b	De respeto	Tiene algunos problemas	Respetuoso y cordial	Afectuoso y respetuoso	Contacto cordial y permanente	Amistosa en ocasiones
Pregunta 10c	De respeto	Cordial y abierto al diálogo	Respetuoso y cordial	Afectuoso y respetuoso	Contacto cordial y permanente	Amistosa y buena
Pregunta 10d	No he visto	Es buena	Respetuoso y cordial	Buena persona	Contacto cordial y permanente	Amistosa y buena

Padres Escuela B

	Padre 1	Padre 2	Padre 3	Padre 4	Padre 5
Pregunta P1a	Excelente muy buena persona	Buena persona	Buena persona	Amable	Una persona amable y responsable
Pregunta P2a	Sí	Si	No lo sé	Yo digo que sí	Sí
Pregunta P2b	Por el trato con los profesores y alumnos	Sabe dirigir, es muy educado y atento	No sé	No sé	
Pregunta P3a	En la escuela, relacionado con los maestros y alumnos	Invita a participar a los padres, organiza reuniones, está al pendiente de los niños	No sé	Pues poner atención a las maestras y a los alumnos	La que debe realizar todo director
Pregunta P4a	Sí, a participar	Sí, en todas las	A mí no me ha tocado	Sí en días de eventos	Sí, en la mayoría de los

	académicamente y colaborar en ella	asambleas		especiales	eventos de la escuela
Pregunta P5a	El contacto es más con el maestro	Buena relación, llevamos muchos años de conocerlo y no hemos tenido problemas	No lo he visto	Pues amable	Es amable y comprensivo con ellos
Pregunta P6a	No sé.	Igual, buena relación	No sé	Amable y respetuoso	También
Pregunta P7a	Su forma de ser y trabajar ha resultado en una escuela de calidad	Muy buena persona	No sé	Como director y como persona es el mismo	Ninguno

Alumnos Escuela B

	Alumno 1	Alumno 2	Alumno 3	Alumno 4	Alumno 5	Alumno 6
Pregunta P1a	Divertido	Estudia para apoyarnos a nosotros	Bueno	Bueno	Bueno	Buena gente
Pregunta P2a	Trabaja para apoyarnos	Trabaja para apoyarnos	No sé	Atender a los alumnos que se portan mal	Atender a las personas que le hablen	Nos apoya como niños
Pregunta P3a	No he platicado	No he platicado	No	Sí, de que me porte bien	Sí cuando hay problemas	No he platicado
Pregunta P4a	Sobre ayudar a personas de bajos recursos	No	De que hace en su trabajo	Si me sentí a gusto	Bien cuando platiqué	No sé de que platicar
Pregunta P5a	No han platicado	Sí	No	No han platicado	Sí, no sé de que	Mis papás de mi inscripción
Pregunta P6a	Creo que fuerte	Inteligente	Listo	Bueno	Inteligente y bueno	Como es
Pregunta P7a	No sé	No sé	No sé	No sé	No sé	No sé

MATRICES ESCUELA C

Profesores Escuela C

	Profesor 1	Profesor 2	Profesor 3	Profesor 4	Profesor 5	Profesor 6	Profesor 7
Pregunta 1a	Enseñanza	Apoyo en administración	Asistir pedagógicamente	Dar clases y atender a los niños	Cuestiones administrativas	Trabajar con los alumnos	Trabajar con los niños cubriendo sus necesidades
Pregunta 1b	Enseñanza y atención a alumnos	Todo lo que se haga	Apoyar a los niños y revisarlos	Dar clases y atender a los niños	Cuestiones administrativas	Cubrir sus necesidades	Todo es prioridad
Pregunta 1c	Sí considero que es lo que debo hacer	Sí considero que da resultado	Sí	Sí	Considero que sí	Considero que sí	Sí
Pregunta 2a	Sí, sabe dirigir y coordinar al personal óptimamente	Sí	Sí, es responsable y se preocupa por los alumnos	Sí	Sí, es capaz de dirigir eficazmente al personal	Sí, es quien nos guía y nos alienta	Sí, asigna claramente las responsabilidades
Pregunta 2b	Dirige al personal para cumplir objetivos	Dirige, toma decisiones, delega responsabilidades	Se preocupa en primer lugar por la educación de los alumnos	Dirige y organiza la actividad de la escuela	Dirige un plantel con organización y sabe resolver problemas	Quien guía, alienta y está a la vanguardia	Tiene conocimientos y sabe lo que la institución necesita
Pregunta 3a	Sabe escuchar, es imparcial y pone interés en la institución	Cordial, responsable, crítica, organizada y líder	Responsable, cordial, paciente, capaz y humana	Abierta, tolerante, considerada y humana	Amable, culta, responsable, capaz, firme	Calidad humana, profesional, con capacidad	Con autoridad, amplio conocimiento
Pregunta 3b	Las mismas	Las mismas	Las mismas	Las mismas	Las mismas	Las mismas	Las mismas

Pregunta 4a	Desconozco	Muchas responsabilidades y trabajar con diversidad	Desconozco	Desconozco	Desconozco	Mantener el equilibrio y funcionamiento de la escuela	Tratar con los papas y familias tan diferentes
Pregunta 4b	Desconozco	Sí con organización y disposición	Desconozco	Desconozco	Desconozco	Sí, haciendo cada quien lo que corresponde	Tratar de ser flexible
Pregunta 5a	Organización del tiempo	Comunicación e intercambio de ideas	Hacer un plan de trabajo	Estando presente en la institución	Plan de trabajo, delegar responsabilidades	Convencimiento, ejemplo, exigencia	Diálogo con el consejo técnico y apoyo en los maestros
Pregunta 5b	Siguiendo sus estrategias	Mediante estas estrategias	Llevar el plan al pie de la letra	Sin respuesta	En las respuestas de alumnos, maestros y padres	Ver los resultados en los grupos	
Pregunta 5c	Sí es efectiva	Sí	Sí	Sin respuesta	Sí es efectiva	Sí	
Pregunta 6a	Sí lo involucra	Involucra a todos	Sí	Sí	Sí	En ocasiones	Sí, a todos nos involucra
Pregunta 6b	Participando en comisiones	Por medio de comisiones	Planea jornadas útiles y novedosas	Se apoya de personal contemporáneo o con experiencia	Con el trabajo colaborativo	Busca el apoyo o auxilio de los demás	
Pregunta 6c	Sí le funciona a ambos	Sí le funciona		Sí le funciona	Sí le funciona	Sí le funciona	
Pregunta 7a	Sí contribuye	Sí contribuye	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Pregunta 7b	Es el líder de la escuela	Es la organizadora	Organizando los recursos humanos y materiales	Le exigen cierto estándar educativo por los programas	Dirige, planea y organiza el proceso de enseñanza	Es el motor nos mueve y motiva	En el mantenimiento de la escuela, del personal y del trabajo
Pregunta 7c	En estrategias	Estar al pendiente de	Sí, hablando más con docentes y	Con más apoyo de los	Seguir en la misma línea		

	para el aprendizaje	evaluaciones	padres	padres de familia			
Pregunta 8a	El personal docente le facilita su trabajo	Integración de los docentes, la experiencia y el reconocimiento	Escuelas de calidad, consejo técnico consultivo y sociedad de padres	Colaboración del personal docente	El trabajo en equipo y disposición a escuchar	El apoyarse en nosotros	Su preparación profesional y su comprensión
Pregunta 8b		Siempre se puede mejorar	Siempre se puede mejorar	Yo creo que sí	Siempre se puede más	Falta más por superarnos	
Pregunta 9a	Facilita el trabajo, no hay exceso	Respetuosa, equitativa y reservada	Apoyo administrativo y motivación	Nos da libertad de acción	Proporcionando herramientas y ambiente favorable	Nos da facilidad y libertad en el grupo	Nos da comisiones a cada uno
Pregunta 9b	No, todo bien	No, todo bien	Darle seguimiento a las actividades	No, todo bien	Seguir atendiendo padres, docentes y alumnos	Sí, darnos más herramientas o material	
Pregunta 10a	Frecuente y está al pendiente de ellos	Cordial, respetuosa, exigente, atenta a las necesidades	Habla con ellos y se involucra en actividades	Normal con comunicación dependiendo de la situación	Muy estrecho y de seguimiento	Trato directo con los	Contacto si hay problemas con alumnos
Pregunta 10b	Siempre en supervisión	Con respeto y armonía, siempre escucha	De apoyo y motivación	De constante comunicación	Trato directo y puerta abierta	Trato directo y respeto	Bueno, se puede platicar con ella
Pregunta 10c	Está disponible siempre que se lo soliciten	Respetuosa, les da su lugar	Comunicación en juntas	De comunicación	Trato directo y puerta abierta a la comunicación	Trato directo y respeto	También bueno
Pregunta 10d	No tan frecuente		Participación en actividades	No existe		Comunicación para peticiones	Hay apoyo con la comunidad

Padres Escuela C

	Padre 1	Padre 2	Padre 3	Padre 4	Padre 5
Pregunta P1a	Amable, dedicada y visceral	Generalmente sabe escuchar, sin embargo depende del humor	Amable, con capacidad para dirigir e interés en los niños	Alguien con impulso	Le falta perfil para una dirección
Pregunta P2a	Si	Si	No	No	Si
Pregunta P2b	Es visceral	Pero creo que son más líderes otros maestros	Le falta poner más presión y orden a la gente	Le falta autoridad	Pero le falta autoridad y liderazgo
Pregunta P3a	Asuntos externos de la sep y otras cosas	Creo que se enfoca más a lo administrativo	Supervisa todas las áreas	Administrativo	A la administración
Pregunta P4a	Sí, en actividades con los hijos o eventos especiales	Sí, pero más a la sociedad de padres de familia	Sí, siempre lo anda diciendo	Sí	Más a participar en la sociedad de padres de familia
Pregunta P5a	No tiene contacto	No tiene contacto	Sólo tiene contacto en eventos	No tienen contacto	No tiene contacto
Pregunta P6a	No tiene contacto	Si tiene contacto	No tiene contacto	Buena relación	Si tiene
Pregunta P7a	No tiene impacto	Su persona si tiene impacto en la escuela	En forma positiva, la escuela ha crecido	De buena imagen	No ha tenido impacto

Alumnos Escuela C

	Alumno 1	Alumno 2	Alumno 3	Alumno 4	Alumno 5	Alumno 6
Pregunta P1a	Es Buena	Es bonita, buena y amable	Es bonita	Es buena	Buena, bonita y cariñosa	Bonita, que trabaja mucho y que es mi mejor directora
Pregunta P2a	Es una directora	Hace muchas cosas para que estemos bien	Dirige la escuela	Dirige la escuela	Dirige y trabaja para que estemos felices	Dirigir la escuela
Pregunta P3a	No he platicado	A veces, cómo está	No	Si	No	Si
Pregunta P4a	Que es muy Buena	No sé	Si le gusta su trabajo	Que tengamos clase	Si le gusta estar con	De si le gustaría

				de música	nosotros y su trabajo	tener mas hijos
Pregunta P5a	Si	A veces	Si	No	Si	Si
Pregunta P6a	Dirige todo en la escuela	Como ella	No sé	Que nos de más clases de deportes.	Que es buena.	Que nos haga felices y que nos den muchas clases
Pregunta P7a	No sé	No sé	No sé	No sé	No sé	No sé