



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**Perfil del director de escuela a nivel Preparatoria
y su relación con la efectividad institucional**

TESIS

Que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Mónica Larracilla Godoy

Asesora:

Maestra María Ballesteros

Distrito Federal, México

Febrero de 2008

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

Maestra María Ballesteros (asesor principal)

Tecnológico de Monterrey, Campus Toluca

maria.ballesteros@itesm.mx

Maestra María Guadalupe López Padilla (lectora)

Universidad Regiomontana

mglopez@mail.ur.mx

Maestro Luís Alberto Alvarado (lector)

Escuela de Graduados en Educación, Tecnológico de Monterrey

laalvara@prodigy.net.mx

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

DEDICATORIAS

A Dios por ser quien es.

A mis papás por su ejemplo diario. Papá gracias por nunca darte por vencido, por tu ejemplo de estudio, dedicación y superación profesional. Mamá gracias por siempre estar, por tu cariño y amor incondicionales que siempre me impulsan a dar más y no darme por vencida.

A todos mis HERMANOS, cuñadas y sobrinos tan esenciales en mi vida: Jorge, Alejandro, José Luis, Tere, Rodrigo, Raúl y Gerardo.

A Esme, que sin su ayuda...

A Ma. Elena, Lines, Isabel y Carmenchu por confiar.

A las personas del Tecnológico de Monterrey que creyeron en mí y me apoyaron no solo en la realización de la tesis: María Ballesteros, Kathy y Roberto.

Resumen

El siguiente trabajo presenta un análisis comparativo de las características del perfil de una directora escolar de nivel preparatoria, a partir del estudio de los principios del liderazgo encontrados en una gama diversa de literatura existente sobre esta temática. A partir de un estudio de campo realizado en tres preparatorias privadas de la ciudad de México y zona metropolitana, se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de diversos instrumentos de recolección de datos. La problemática central es comparar las características de los directivos de las instituciones educativas con el fin de aportar datos en la construcción de un perfil de liderazgo óptimo en las escuelas preparatorias a nivel nacional. Por tanto el estudio aporta que una de las características actuales necesarias del líder educativo son entre otras: la importancia de la integración de un buen equipo de trabajo, necesidad de un adecuado proceso de comunicación y la educación personalizada.

Índice

Introducción	7
Capítulo 1: Planteamiento del problema.....	8
Capítulo 2: Marco teórico: El líder en el mundo actual	10
2.1 Contexto educativo.....	10
2.1.1 Necesidad de líderes en la actualidad.....	10
2.1.2 La educación en el mundo actual.....	15
2.2 Efectividad institucional: indicadores del desempeño organizacional.....	17
2.2.1 Aprendizaje organizacional.....	18
2.3 Liderazgo.....	22
2.3.1 Principales características del líder.....	22
2.3.2 Responsabilidades o deberes de los líderes.....	25
2.3.3 Funciones de los líderes.....	25
2.3.3.1 Las funciones interpersonales.....	26
2.3.3.2 Las funciones de información.....	26
2.3.3.3 Las funciones de decisión.....	26
2.4 Líder educativo.....	28
2.4.1 Prácticas administrativas en las instituciones educativas.....	28
2.4.2 Principales problemas con los que se encuentra.....	30
2.4.3 Principales retos para los indicadores de desempeño organizacional....	31
2.4.3.1 Manejo de conflictos.....	31
2.4.3.2 El proceso de comunicación.....	32
2.4.3.3 Integración de un buen equipo de trabajo.....	35
2.5 Dimensiones contextuales del líder educativo.....	36
2.5.1 Dimensiones contextuales del director de preparatoria.....	37
2.6 Resumen del marco teórico.....	37
Capítulo 3: Metodología	41
3.1 Enfoque metodológico.....	41
3.2 Definición del universo.....	43
3.3 Método de recolección de datos.....	44
Capítulo 4: Presentación de resultados.....	46
4.1 E1.....	47
4.1.1 Directora de preparatoria.....	48
4.1.2 Directora general de la institución.....	50
4.1.3 Subdirectora.....	51
4.1.4 Profesoras.....	53
4.1.5 Alumnas.....	55
4.1.6 Padres de Familia.....	56
4.2 E2.....	57
4.2.1 Directora de preparatoria.....	58
4.2.2 Directora general de la institución.....	60
4.2.3 Subdirectora.....	61

4.2.4 Profesoras.....	64
4.2.5 Alumnas.....	66
4.2.6 Padres de Familia.....	67
4.3 E3.....	69
4.3.1 Directora de preparatoria.....	70
4.3.2 Directora general de la institución.....	72
4.3.3 Subdirectora.....	73
4.3.4 Profesoras.....	75
4.3.5 Alumnas.....	77
4.3.6 Padres de Familia.....	78
Capítulo 5: Análisis de resultados	80
5.1 Análisis de resultados por centro educativo	80
5.1.1 Patrones y contradicciones del E1.....	80
5.1.2 Patrones y contradicciones del E2.....	83
5.1.3 Patrones y contradicciones del E3.....	85
5.2 Análisis de resultados por categorías	88
5.2.1 Patrones encontrados en las tres preparatorias.....	88
5.2.2 Contradicciones encontradas en las tres preparatorias.....	90
Capítulo 6: Conclusiones	91
6.1 Recomendaciones.....	96
Referencias.....	99
Apéndice A: Entrevista con director de preparatoria.....	101
Apéndice B: Cuestionario para docentes, supervisor y subdirector.....	102
Apéndice C: Grupo de enfoque para alumnas.....	104
Apéndice D: Grupo de enfoque para padres de familia.....	105
Apéndice E: Cuadro de triple entrada para construir elementos.....	106
Curriculum vitae.....	109

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo investigar si existe –o debe existir- un perfil específico del director de preparatoria y que relación tendría con la efectividad institucional. Para dicho estudio se eligieron tres preparatorias particulares con el mismo ideario y similares características en la Ciudad de México: una al norte, la segunda al poniente y la tercera en el sur.

Consta de 6 capítulos que son: Planteamiento del problema, Marco teórico: el líder en el mundo actual, Metodología, Presentación de resultados, Análisis de resultados y Conclusiones.

En el primer capítulo se planteará la problemática que dio origen a los tres objetivos de la investigación. En el Marco teórico: el líder en el mundo actual, segundo capítulo, se presentarán los teorías de diferentes autores respecto a los temas relacionados con la investigación: contexto educativo, la efectividad institucional, el liderazgo, el líder educativo y las dimensiones contextuales del líder educativo principalmente.

En el tercer capítulo se presentará la metodología con la que se lleva a cabo la investigación de campo: el enfoque metodológico y se explicará el método de recolección de datos utilizado en esta investigación. En la Presentación de resultados se mostrará la información obtenida de la investigación realizada formando el cuarto capítulo. En el quinto capítulo se presentará el Análisis de resultados, elaborado desde dos enfoques. El primero buscando patrones y contradicciones por Centro educativo y el segundo, haciendo el análisis por subgrupos de manera intercolegial. Por último se presentará el capítulo de conclusiones.

Como se verá en el desarrollo de la investigación, el liderazgo es el punto central de la tesis, ya que aunque durante la investigación se mostrarán las coincidencias y discrepancias entre la teoría y la práctica, lo que sí es una constante es que el liderazgo del director es el pilar que la efectividad institucional requiere.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El papel del director en las escuelas en general, es un tema del que se ha investigado ampliamente en otros países, pero que al momento ha generado más preguntas que respuestas. Se sabe que las escuelas exitosas siempre tienen un “buen” director o directora; las características del “buen” director varían muchísimo de estudio a estudio; no hay un conocimiento cierto respecto a qué caracteriza al buen director. Además, se sabe que la posición del director de escuela, comparada con otras posiciones administrativas (gerente de planta, gerente de restaurante, gerente de banco, director de hospital, entrenador de equipo profesional, etc.) es de las más “débiles”, en cuanto a la autoridad, reconocimiento social, y capacidad de generar recursos que tiene la posición aunque en términos amplios, algunos directores de escuela, logran resultados extraordinarios, más de los que podrían lograr administradores en posiciones similares en otras organizaciones y por último, la relación entre las características del director y el desempeño de la escuela no están claramente establecidas.

Este proyecto de investigación pretende contribuir a ahondar el conocimiento sobre estos temas buscando como principales objetivos:

- ✓ Identificar las características personales y profesionales, estrategias laborales y la relación con su comunidad educativa de los directores en escuelas de nivel preparatoria con características similares: ideario, número de alumnos, tipo de alumnos,... en la ciudad de México, para empezar a identificar patrones comunes.
- ✓ Identificar, de acuerdo a indicadores de desempeño organizacional para escuelas en el mundo contemporáneo, teniendo en cuenta las necesidades de los alumnos, profesores y de la sociedad globalizada para poderse enfrentar de manera positiva y competitiva que se requiere. Estos indicadores van en función no solo de las necesidades presentes, sino de adelantarse a los requerimientos que el alumno debe tener para desempeñarse, trabajar y servir de la mejor manera en la sociedad futura.
- ✓ Identificar, si es que existen, relaciones consistentes entre ciertas características personales, profesionales y administrativas de los directores y el desempeño educativo de las escuelas donde trabajan estos directores.

Estos tres objetivos sirven de guía para hacer una comparación entre lo que se lee y se estudia en la teoría con lo que sucede en la realidad, por lo que primeramente se analizará lo estudiado por los expertos sobre el liderazgo actual, con lo que sucede en otras partes del mundo como es en Estados Unidos y España haciendo una comparación con lo que

sucede en la realidad de tres escuelas preparatorias privadas en la ciudad de México, buscando encontrar un patrón de características de liderazgo y por consiguiente un perfil concreto de liderazgo en los directores.

Este trabajo procurará contribuir a un trabajo de investigación macro llamado “Perfil del director de escuela a nivel básico y medio y su relación con la efectividad institucional” que pretende realizar estudios iguales con directores y directoras a nivel básico y medio en diferentes países latinoamericanos, y diferentes regiones en esos países.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO: EL LÍDER EN EL MUNDO ACTUAL

El tema de liderazgo es un tema de que ha sido especialmente estudiado desde la mitad del siglo pasado, debido a que existe la creencia de que el líder será “el salvador” de una organización, por lo que es muy importante verificar quién debe ser tal persona y en donde se puede localizar, y así mantengan las instituciones no solo a flote, sino a la altura que la sociedad actual, exige.

¿Qué es el liderazgo? ¿Quién es el líder? ¿Existen líderes que estén preparados para llevar a su institución a la vanguardia, con los criterios actuales de competitividad y productividad que la globalización requiere? ¿Qué tipo de líderes se necesitan en la educación de hoy? En esta investigación se analizarán las principales funciones y retos con los que, cualquier líder, y en especial el líder educativo, inmerso en su nueva sociedad omp.dosa, deberá enfrentarse para lograr la eficacia institucional. Estas son algunas de las cuestiones que se presentarán en este capítulo.

2.1 Contexto Educativo

Para poder enmarcar el contexto educativo, primero se debe tener un breve panorama de mundo en el que el hombre está inmerso: sociedad del conocimiento y la globalización. Los criterios que gobiernan al mundo de hoy y las causas de esta nueva etapa de la humanidad, con sus ventajas y con las problemáticas que no solo repercuten en la vida cotidiana del ser humano, sino que abren un nuevo horizonte para la educación y por lo tanto para el líder educativo.

2.1 .1 Necesidad de líderes en a actualidad

La sociedad actual se encuentra en el proceso final de dejar de ser una economía industrial y convertirse en una economía basada en el conocimiento, alterando con gran velocidad la dinámica social, política y económica de las clases sociales, que por la

vertiginosidad del cambio han dificultado la adaptación a la misma. Un elemento clave para entender el porqué de la sociedad del conocimiento es comprender los cambios del significado de este concepto que se han dado a través de la historia, como se menciona en la obra de Murphy y Ramírez (2007) en donde primeramente el *conocimiento* se aplicaba al *ser* del hombre, que facilitaba el crecimiento personal y la manera de comunicarse (retórica). En el siglo XVIII este significado tuvo un cambio radical –reflejado en tres revoluciones de este concepto–, buscando el conocimiento como un medio para el *hacer*, como es en la revolución industrial en el inicio de las primeras escuelas de ingeniería y de agricultura. La segunda revolución es la de la productividad laboral con el estadounidense Taylor que utilizó el conocimiento como medio para mejorar los métodos del trabajo y la última revolución inicia alrededor de 1960 llamada revolución de la dirección de empresas en la que el trabajo se encuentra basado en el conocimiento remplazando al trabajo manual. La sociedad del conocimiento es entonces aquella en donde se busca profundizar y especializarse continuamente para innovar como medio de competencia, del liderazgo y de sobrevivencia a nivel departamental, institucional, estatal y mundial; que con su conocimiento y creatividad dan valor agregado a la economía.

No se pueden negar los beneficios que esta sociedad ha traído para las naciones avanzadas. La disponibilidad amplia y barata de infraestructura, la informática y la comunicación ha cambiado la forma de vida, de organizarse en el trabajo, hacer negocios y hasta convenios. El trabajador del conocimiento logra su acceso al trabajo a través de la educación formal, no por nacimiento, o dinero, lo que implica que la educación se vuelve el corazón de la sociedad del conocimiento. (Baker, M. y Foote, M, 2003)

La sociedad del conocimiento fragua –o mejor dicho– se encuentra en íntima relación con la globalización. Hay diversas perspectivas del concepto de globalización: la económica, la tecnológica, la política, la culturalista,... dependiendo de las posiciones teóricas que se tienen. “Si bien el concepto de globalización tiene muchas connotaciones (economía-mundo, aldea global, postmodernidad...) casi todas ellas hacen referencia a que el mundo ha transitado a un

nuevo orden internacional desfragmentador y tendiente hacia la reterritorialización” (Murphy, 2007, p. 40) representado por el espacio sin fronteras, en donde la palabra pueblo, tradiciones e identidad nacional están siendo a un lado por la unificación mundial, surge un cambio al significado *del ciudadano territorial a un ciudadano mundial, internacional*, un ejemplo muy sencillo es lo que ha pasado en Europa, hay una única moneda, no hay fronteras, existen mercados comunes y se forma parte de la comunidad europea. Es así que la globalización tiene un poder real de la intervención sobre las sociedades que tienden a modelar según criterios económicos, que favorecen una cierta homologación social y cultural. (Papini, 2003)

Los principales requisitos en este mundo globalizado están relacionados con criterios de productividad y competitividad. *Productividad* cualidad “arroja un resultado favorable de valor entre precios y costes”; *competitividad* entendida como “rivalidad para la consecución de un fin” (Diccionario de la Lengua Española). Productivo y competitivo es aquél que soluciona los problemas que se le presentan, que tiene un constante iniciativa para innovar de manera eficiente, que con las acciones que propone logra mantenerse no solo en la competencia por sobrevivir, sino que se mantiene en la vanguardia de su área; por ejemplo desde las cuestiones más materiales como son los teléfonos celulares, las computadoras, los automóviles, que continuamente aparecen nuevos modelos que reemplazan a los anteriores, o como son miembros de cualquier equipo deportivo, que tienen que hacer su mayor esfuerzo con innovación, fuerza y resultados para mantenerse en su puesto y no lo sienten en la banca, o como las campañas políticas y programas de televisión, la mercadotecnia... cada vez se tiene que explorar distintas opciones y en ocasiones hasta se busca ponerse en el límite para ser los únicos, o más bien los primeros en presentar la novedad al público, a la sociedad. Es por esto que estos criterios –productividad y competitividad- dan pie a los dos aspectos que simbolizan el mundo de hoy: los cambios y las desigualdades.

Cambios en el pensamiento, cambios en los valores que rigen a la sociedad, cambios en la forma de vestir, cambios en la política, en la comunicación, cambios en la administración y

liderazgo, cambios en la manera de exponer y resolver los problemas, avances en tecnología, en medicina, en el conocimiento,... y aunque hay muchos cambios y la mayoría son un mejoramiento, hay algunos cambios que tienen unas consecuencias negativas por no medirlas: inventos que contaminan o deterioran el medio ambiente, cambios en las exigencias del trabajo que en algunos casos pueden deteriorar la vida personal y familiar del individuo.

Los cambios que vive el mundo actual, rapidez de las invenciones tecnológicas, las exigencias de la sociedad de conocimiento, junto con los criterios de productividad y competitividad descritos anteriormente, lleva a las sociedades a la adaptación y mejora para las sociedades mejor preparadas, pero al mismo tiempo las sociedades que no tienen los recursos necesarios para ir a la velocidad que se está requiriendo llevan a un deterioro. Estas desigualdades provocan que tanto personas o poblaciones enfrenten oportunidades distintas en función de su estatus, poder e influencia en el seno de una sociedad. Los países desarrollados tienen cubiertas muchas necesidades básicas: alimento, comida, educación, trabajo, telecomunicaciones, mientras por el contrario, los países en vías de desarrollo se enfocan a intentar cubrir estas necesidades básicas y por lo tanto es mucho más difícil buscar los medios necesarios para ser competitivos. Como se menciona en el Informe sobre el desarrollo mundial del Banco Mundial (2004) que se reflejan algunos datos de desigualdades actuales:

El nivel promedio de ingreso real de los países más ricos supera en 50 veces aquel de las naciones más pobres. El diez por ciento más rico de los habitantes de Sudáfrica disfruta de niveles de consumo per cápita que superan en casi 70 veces aquel del diez por ciento más pobre. En Brasil, mientras los adultos pertenecientes al quintil más rico de la población tienen en promedio 10,4 años de escolaridad, los que pertenecen al quintil más pobre sólo tienen 3 años. En India, la tasa de mortalidad de los niños menores de cinco años es de 155 por cada mil nacidos vivos entre el 20% más pobre de la población (en términos de riqueza), cifra que disminuye a 54 en el caso del quintil más rico. Los ciudadanos del mundo también tienen profundas diferencias en términos de influencia, acceso al sistema judicial, poder y estatus social, ya sea como individuos, entre hombres y mujeres y entre grupos. En efecto, la aguda desigualdad en materia de ingresos, estado de salud, resultados educacionales y otras dimensiones del bienestar

es una cruda realidad. Su persistencia, tanto al interior de los países como a nivel mundial, suele percibirse como una señal del fracaso de los sistemas económicos, tanto en el pasado como en la actualidad, en generar un desarrollo que llegue por igual a todos los sectores y en terminar con la pobreza. (Citado por Elizondo, 2003)

Otro ejemplo en estadísticas se puede ver en relación al acceso a Internet tan importante en la adquisición de información base para obtención de conocimiento. Las sociedades desarrolladas tienen mayor facilidad al el internet, además de que se adaptan rápidamente y utilizan los recursos para no solo lograr que la mayor parte de su población tenga acceso, sino a que utilicen ese recurso para impulsar más avances tecnológicos y de conocimientos, mientras que los países subdesarrollados tardan más en que su población tenga acceso y por lo tanto que sepan manipular este recurso para la mejora de su sociedad.

Inmersos en los cambios y desigualdades provocados en gran parte por la globalización, el desarrollo de los países se sostiene por medio de la ciencia, la tecnología y la información forjando necesariamente generación de conocimiento y fortaleciendo el capital humano, entendido como “persona preparada la obtención de conocimientos y toma de decisiones que permitan el aumento de la productividad y competitividad” (Guerra, D. 2003) provocando como consecuencia, una explosión de las áreas en relación a la educación tecnológica, que prepara a los estudiantes bajo el concepto del desarrollo humano porque es con formación educativa que un país puede generar más empleo (Guerra, D. 2003) principal camino para vivir en condiciones dignas.

La educación no es la excepción de los cambios en la sociedad actual, se necesita aprender más y mejor en menor tiempo, para estar preparados competitivamente, la educación es así un ámbito esencial en la sociedad del conocimiento, que influencia cada vez con más fuerza el desarrollo de la cultura del mundo de hoy.

2.1.2 La Educación en el Mundo Actual

Así como se mostraron distintos datos y estadísticas de desigualdades sociales, existen también algunos datos que reflejan la situación educativa a nivel mundial que influenciada por el mundo actual refleja una desigualdad para la obtención de este derecho para todos. Los países con mejor situación educativa, son los países desarrollados, que invierten más dinero y esfuerzos en la educación. Por ejemplo en América Latina y el Caribe son insuficientes los servicios educativos con el incremento de la matrícula, el índice de analfabetos en 1990 era del 13.4%, la eficiencia Terminal de la educación básica fue del 47% siendo la más baja en el mundo y el promedio en concluirla fue de 15.5 años. El gasto por estudiante en Estados Unidos en 1992 fue de 1,276 dólares, mientras que en América Latina fue de 124. (Comisión Nacional sobre Educación, 1996, citado por Elizondo, 2005)

Aunque se sabe que invertir en educación resolvería –sino son todos- una buena parte de los problemas en los países: las desigualdades se acortarían, las oportunidades de trabajo y desarrollo serían para todos, habría menos miseria, y lo más relevante es que las personas se plantearían horizontes de mejora individual y social, no solo de sobrevivencia como pasa en los países en vías de desarrollo, y en los cinturones de las ciudades. La inversión en el área educativa es necesaria, y más en este mundo de cambio constante, en donde la educación deberá buscar no solo adaptarse a la misma, sino adelantarse a las necesidades de la sociedad contemporánea y futura, por lo que la educación se encuentra en cambio constante.

Ante este panorama de las desigualdades sociales; -de la lluvia de información, de la globalización y la sociedad del conocimiento-, ya no basta con el maestro que enseña; sino es necesario rescatar el humanismo que hará de los docentes “hombres y mujeres empeñados en enseñar a sus alumnos a enfrentarse consigo mismos “(Esteve, J. 1998, p.50); ahora es indispensable que “un maestro aliente a sus alumnos el deseo de conocer”, (Fierro, C. p.40) que desarrolle las habilidades y capacidades para que el alumno sea constructor de su propio aprendizaje, que le facilite en un futuro no muy lejano aplicar dichas habilidades para solucionar

cualquier tipo de problema que se le presente en su vida personal, familiar, social y sobretodo profesional, ha de atender a la necesidad de aprender a aprender y la formación de capacidades. (Pozo, 2005,)

Para esto es de suma importancia que la comunidad educativa capte la diferencia que existe entre información y conocimiento, porque una persona que tenga información no necesariamente ha aprendido. Hay un exceso de información, ésta es externa al ser humano y crece con gran velocidad. El conocimiento es consecuencia de proceso interno, estructurado y con una finalidad concreta. La facilidad para obtener información no sustituirá el papel tan importante del educador que guía a sus alumnos ya sea de manera presencial o virtual en la adquisición de habilidades para el aprendizaje como lo menciona Pozo en su conferencia sobre la nueva cultura educativa en donde también comenta que se vive sometido a una avalancha de informaciones cruzadas, a veces contradictorias o difícilmente compatibles, a la que resulta muy difícil dar sentido y es por esto que la sociedad necesita profesionales capacitados para gestionar el conocimiento, aprender y enseñar de formas diversas el conocimiento académico. Las metas de la actividad docente son incrementar la competencia, la comprensión, la adquisición de sentido, la motivación intrínseca, y la actuación autónoma de los alumnos. (Díaz Barriga, 2002, p. 12) Para esto es necesario usar el conocimiento de forma independiente en un ámbito social y profesional muy dinámico como menciona Baker y Foote (2003) en donde se busque educar “no a *pesar de*, sino para y *más allá de*, la sociedad del conocimiento” (p.89)

Pozner menciona que las “expectativas y demandas de la sociedad sobre escolaridad son cada vez mas altas; pero al mismo tiempo, los procesos escolares han entrado en un callejón sin salida. Esto es, la escuela no da las respuestas adecuadas, y desde la sociedad se llama la atención etiquetando a esta situación como el fracaso” (Pozner, 1995, citado por Elizondo, p. 81, 2005) Para la mejor adaptación a esta cultura globalizada, la educación se pone como fin buscar innovación sin dejar de lado la participación ciudadana, requiriendo “un rediseño de las instituciones educativas” (Guerra, D. p 81) que considere el desarrollo de

competencias laborales entre otros elementos sin que el docente pierda de vista el objetivo más importante de su propia vocación “ser maestro de humanidad” (Esteve, J. 1998) para ayudarlos a comprenderse a sí mismos y al mundo que los rodea, teniendo en cuenta lo que Díaz Barriga que no se puede proporcionar el mismo tipo de ayuda ni intervenir de manera homogénea e idéntica con todos los alumnos, puesto que una misma intervención del profesor puede servir de ayuda ajustada en unos casos y en otros no”

Esta labor no es una tarea fácil y menos en el mundo en que nos toca vivir, en donde lo importante es la innovación, la rapidez, la productividad y el profesor debe estar a la altura de la demanda actual.

Las instituciones educativas como cualquier otra organización, buscan la efectividad no solo para la supervivencia de ésta sino para ser la empresa mejor posicionada en el mercado logrando cumplir con la misión por la que fue creada. Es por esto que a continuación se presentará brevemente como el aprendizaje organizacional como una forma indispensable en la sociedad del conocimiento para logara la efectividad institucional.

2.2 Efectividad institucional: indicadores de desempeño organizacional

El líder es el responsable directo de la efectividad institucional, es el encargado de crear las condiciones para que haya un buen clima organizacional que favorezca la productividad y competitividad, para esto, es necesario que el director analice lo que sucede en su empresa, con una visión a futuro sin perder de vista el objetivo institucional. El líder debe dedicar gran parte de su tiempo, de sus estrategias, de su mente a visualizar su organización partiendo de los hechos reales a lo que espera de ella y mover a su gente hacía dicho proyecto. Es por esto que el líder asegurará los medios para que su institución “*aprender continuamente*” como a continuación se presenta.

2.2.1 Aprendizaje Organizacional

La quinta disciplina propuesta por Senge, es una herramienta para mejorar el aprendizaje organizacional con el doble objetivo de dar una visión completa y real de la institución; y de prevenir los posibles problemas que se han presentado ya, en otras organizaciones, para el bienestar de la misma, logrando así la efectividad institucional, objetivo primordial de cada organización.

Para poder apoyarse en la leyes de la quinta disciplina es importante reconocer si en la organización existen problemas, como que el individuo solo se concentre únicamente en “su puesto”; el ser reactivo, el identificar la “parábola de la rana hervida” en la que no aprende a ver los procesos lentos y graduales; y por último el ser “prisioneros del sistema o de nuestro pensamiento” que niega la influencia de los demás, como por ejemplo sucede en “el juego de la cerveza” en donde la estructuras influye en la conducta de las personas que las forman de manera similar, y al encontrarse con problemas por no alcanzar objetivos se desplazan las responsabilidades, echar la culpa a otros por lo que Senge (1998) menciona “la estructura incluye el modelo de tomar decisiones, las políticas operativas, mediante las cuales traducimos percepciones, metas, reglas y normas en actos” En este momento es importante tener un punto de “apalancamiento” que vuelva a centrar lo que se quiere alcanzar y del cual se parte para recanalizar energías. Este se descubre por nuevos modos de pensar.

Senge (1998) sugiere cinco disciplinas de la organización inteligente que “aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás” (p. 15) y es por esto que se describirán brevemente a continuación:

1. *Pensamiento sistémico*: consiste en ver en conjunto la organización y no por separado, es un marco conceptual, es ver el todo y no la parte. Esta disciplina es sumamente importante ya que no se va a entender y consecuentemente a solucionar un problema sino se visualiza tal como es la organización, en su conjunto. Senge (1998) alude a que si ves un árbol, si te centras en él, es difícil apreciar la belleza del bosque. Otro ejemplo es ver un cuadro

impresionista, si te acercas y ves las pinceladas, no distingues lo que realmente el artista quiso plasmar. “El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades, es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estéticas” (Senge, p. 91). Es saber encontrar la “palanca” acertada para apoyarse en ella y eliminar aquello que obstaculiza el desarrollo armónico de de la organización. Una limitante para pensar sistémicamente es el pensamiento lineal, por lo que hay que hacer un esfuerzo para observar relaciones directas, indirectas y las ocultas de la organización.

2. *Dominio personal* “es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.” (Senge, p. 16) Esta disciplina implica un conocimiento de saber en donde se está y a donde se quiere llegar, además de un esfuerzo o del desarrollo de la fuerza de voluntad para impulsar la consecución de las metas. La tensión creativa es el resultado del dominio personal en cuanto que clarifica continuamente lo importante, -la meta que se desea llegar- y ve con claridad la realidad, -en donde se encuentra objetivamente- que implica “abordar la vida como un atarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva” (p.187) Es así que el individuo o la organización sabe lo que desea y si sabe en donde se encuentra, entonces visualiza lo que se debe de hacer para alcanzar esa meta. Si el dominio personal se logran manejarse por lo que realmente quieren, por sus metas clarificadas. Aunque esto suena como un ideal es posible venciendo distintas resistencias que van apareciendo durante el tiempo de trabajo o de vida. Hay dos resistencias que se contraponen: la de ser blando, basado en una cultura materialista, que es incapaz de esforzarse por lo que quiere, o pero aún, es incapaz para saber que quiere; y la resistencia cínica, el idealista frustrado por convertir sus ideales en expectativas, en donde se sienten defraudados, heridos y amargados porque no se les satisface. (Senge).

Es por esto que la persona y la organización que supera estas resistencias, se le llama organización inteligente ya que es la motivación o la fuerza que empuja a alcanzar la visión de la organización.

3. *Modelos mentales* son generalizaciones a través de las cuales el sujeto ve la vida. Senge y Cambron (2002) comentan que nuestra conducta es determinada por imágenes, “supuestos e historias que llevamos en la cabeza y las influencias de los demás, de las instituciones y de todo aspecto del mundo” (p. 81) Lo principal para eliminar estos paradigmas o estereotipos es adentrarse a sí mismo y reflexionar sobre mi propio modo de ver la vida. Estos modelos mentales frenan los cambios que se deriven del pensamiento sistémico, por lo que es de suma importancia reflexionar sobre los paradigmas que los miembros de la organización tienen y poner los medios adecuados para que el personal los acepte e intentar cambiarlos, ya sea expresándolos y pidiendo apoyo entre los sus colegas para que se puedan abrir a nuevas opiniones, a nuevos argumentos: saber escuchar y abrirse al cambio. Senge menciona el cambiar los supuestos “dogmas” y dice que el desarrollo para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes.
Aunque la mayoría de las personas siempre ven tan necesarios romper con paradigmas y estar abiertos al cambio, en la práctica esto es sumamente difícil, ya que el individuo, o la organización no se da cuenta de que está actuando conforme a sus propios modelos mentales, algunos de los ejemplos los muestra Senge en el ejemplo de cerveza, que juzgan erróneamente los retrasos, pasan por alto la retroalimentación.
4. *Visión compartida* es de gran importancia porque no es una idea, sino es “una fuerza del corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder” (Senge, p.17) ya que concentra las energías del aprendizaje e impulsa a la organización a alcanzar su meta. Es muy importante alentar a una visión personal, es indispensable, que el individuo la formule con su

valores y aspiraciones, pero al mismo es un reto lograr que la suma de las visiones individuales formen una sola, compartida que impulse a la consecución de la meta organizacional, “las visiones compartidas surgen de visiones personales” (p. 267) Es muy importante la visión compartida en una organización ya que impulsará a un sentido de pertenencia de la misma y como consecuencia a sacar adelante entre todos las metas, apoyándose en una sinergia.

5. *Aprendizaje en equipo* comienza siempre por el diálogo, “la capacidad del equipo para suspender los supuestos e ingresar a un auténtico pensamiento conjunto” (p.19) es importante en esta disciplina reconocer los patrones rompen poco apoco el aprendizaje en equipo. “Cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan” facilita la eficacia de una organización, al igual que disfrutar por ser parte de ella y no les importa a los integrantes sacrificar interese personales a los interese del equipo. Es por esto que Senge menciona que el aprendizaje individual podría ser irrelevante para el aprendizaje organizacional, pero que si el equipo aprende, ese aprendizaje se pone en práctica, se comunican, se trasmiten. Es indispensable para el aprendizaje en equipo el dominio del diálogo y de la discusión para llegar así al intercambio de conocimientos significativos para la persona y para la organización, y se llega a la conclusión que dos o más cabezas piensan mejor que una indudablemente.

La efectividad institucional esta basada en distintos indicadores de desempeño organizacional que se podría englobar en las cinco leyes de Senge, pero para llevarla a cabo es necesario una persona que sea a cabeza, el guía que acompañe y supervise que se dé el aprendizaje, es por esto el siguiente aparatado estará enfocado a esa persona: el líder.

2.3 Liderazgo

Al inicio del capítulo, se abrieron distintas preguntas sobre el papel del líder en el mundo de hoy, sobre sus características y principales funciones. Se mencionó ya el contexto de la sociedad actual y algunos puntos necesarios para la efectividad institucional, por lo que en este apartado se profundizará sobre quién debe ser la persona ideal para llevar a la organización al éxito, a la sociedad al progreso. Antes de profundizar en dichas cuestiones, se analizará el concepto etimológico de la palabra liderazgo – del inglés “*to lead*” – se relaciona con conducción, dirección o mando. Este concepto es ampliamente reconocido en el campo empresarial y siguiendo la línea de Ginebra, J. (2000) en donde menciona que el liderazgo no es un modo de “dirigir” sino de “mover” a la organización a ciertos objetivos, ya sea por impulsión o por arrastre. Todavía hay una gran confusión entre la palabra director – administrador con la palabra líder, en el segundo caso hay una clara relación con la audacia, con más visión y que provocan más cambio, estos serían los líderes.

Entonces es donde se plantea la pregunta de cuales son las cualidades que debe tener un líder, si el líder es por un puesto que le otorga, si el líder siempre será líder,... A continuación se revisarán algunas de las características que los principales autores sobre este tema contemplan como necesarias.

2.3.1 Principales características del líder

La tarea de analizar las características o cualidades de un líder es muy compleja y multifacética por lo que se presentarán desde la perspectivas de distintos autores *gurús* del tema.

Según Warren Bennis, citada por Boyett y Boyett. (1999, p.39); los ingredientes básicos del liderazgo son: Visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad, y osadía. Para Gardner, los líderes deben reunir los siguientes atributos: vitalidad física y resistencia, inteligencia y buen juicio en sus actuaciones, buena voluntad para aceptar responsabilidades, competencia en las

tareas, comprensión por sus seguidores y sus necesidades, habilidad en el trato con las personas, necesidad de logro, capacidad para motivar, valentía resolución y firmeza, capacidad para ganarse la confianza de la gente, capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades.

Covey, S. (2004), asegura que para que logren ser efectivos los líderes deben cultivar y practicar siete hábitos esenciales: ser proactivos, empezar con un fin en mente, establecer prioridades, pensar en ganar /ganar, procurar primero comprender y después ser comprendido, sinergizar, buscar la mejora continua. Los primeros tres hábitos se cultivan en el entorno personal y los últimos cuatro permiten, el éxito con los seguidores.

Mintzberg, H. menciona que líder es responsable del trabajo de sus subordinados, contrata, capacita, motiva, anima y concilia intereses personales con los de la empresa, haciendo valer su poder cuando es necesario. Es el enlace que mantiene una comunicación efectiva con superiores, pares y subordinados, formando una gran red de contactos y relaciones personales fuera de la organización que serán fuente de información y toma decisiones que determinan la estrategia de la organización (1997)

Carlos Llano sugiere que para analizar los rasgos requeridos por un líder, no podría faltar el análisis de las personas que se ha calificado históricamente como tales. La diversidad es tan grande que muchas veces sus personalidades son contrapuestas como son el caso de: Margaret Thatcher, Lech Walesa, Gandhi, Karol Wojtyla, Ronal Regan, o Josemaría Escrivá, en donde se quedaría el análisis solo en generalidades: carismáticos, entusiastas o valientes. Es por eso que se debe singularizar a cada uno. En todos los estilos de liderazgo una característica que no debe faltar es la humildad (Llano, C. 2007) ya que sin ella el líder pierde de la objetividad y las decisiones serán mal tomadas.

Boyett, J. y Boyett, J. ante la misma situación de analizar lo que tienen en común los líderes son seguidores de buena voluntad, porque si no los tienen, es que en realidad no son

líderes. Por otro lado dan su opinión sobre el liderazgo que de algún modo, tiene una similitud con Llano:

“Si quiere entender que es el liderazgo, no se fije demasiado en las características o rasgos de la personalidad. Tiene que ver más con lo que uno hace y con quien está, que con quién es. En resumen, el liderazgo tiene primero que ver con comprender los puntos débiles y fuertes de uno mismo y después asumir papeles de liderazgo y responsabilidades con las cuales se conecta de una manera especial con los seguidores” (p.19)

El estudio de las características de los líderes lleva a los expertos en el tema a hacerse la siguiente pregunta ¿los líderes nacen o se hacen? Es una pregunta muy difícil de responder, se tienen distintas opiniones. Weber, (citado por De Vicente) menciona que los líderes nacen, son por genética, Manfred Kets de Vries, (citado por Boyett, J. y Boyett, J.) a través de un estudio clínico llegó a la conclusión que la mayoría de los líderes, lo son porque sufrieron traumas en su infancia; John Gardner, menciona que a través de la ecuación de artes liberales; Warren Bennis a través de la experiencia, y así se puede seguir la lista buscando cual es la causa principal de la existencia de líderes. Lo que si es obvio es que los líderes se desarrollan, se van haciendo, a través de las experiencias, de la educación que reciben, del medio en que remueven, los fracasos que van viviendo y aprendiendo, aunque es importante que cuenten con una base genética para lograr alcanzar ese objetivo. Todas las personas tienen algunas de los rasgos de los líderes, es cuestión de que cada persona profundice en su personalidad y vaya haciendo lo posible para desarrollar de la mejor manera esas características. Se pueden adquirir habilidades, conocimientos, capacidades, -con disciplina- pero es importante el carácter que se tiene, la pasión con la que se está convencido y entusiasmo a sus seguidores; una cualidad para transmitir, que no es fácil de adquirirla. (Boyett, J. y Boyett, J.)

2.3.2 Responsabilidades o deberes de los líderes

Para profundizar un poco más en el concepto de liderazgo, en la importancia de ser un buen líder o de tener buenos líderes como cabezas de las organizaciones, del gobierno, de las empresas se describen tres cambios que se ha dado al dejar de ser solo directivos para convertirse en líderes mencionados Boyett, J. y Boyett, J., (2003)

- a) De estrategia a visionario
- b) De comandante a “narrador de historias”
- c) De arquitecto a agente de cambio y servidor

Los tres cambios tienen en común: el ideal con el que está comprometido el líder, congruencia para alcanzarlo, pasión para comunicarlo, libertad para todos y la convicción que solo se alcanzará ese ideal con la cooperación esforzada de todos los miembros. Pero además tienen un orden: se tiene una clara y entusiasmante *visión*. Se comunica teniendo en cuenta al *oyente* para que se identifique con ella y por último el líder es un *servidor* en donde confiando en la libertad y en que la persona hace suya la visión deja abierto a iniciativas, contando con su apoyo y exigencia para el logro de objetivos de la empresa.

2.3.3 Funciones de los líderes

Los líderes tienen diversas funciones a su cargo, la primordial a la cual las demás se encaminan es lograr que la institución haga real la visión por la cual fue creada, es decir que a través de distintas estrategias “mueva” a la organización a un mismo objetivo, que sea como una fuerza de crecimiento personal y por consiguiente organizacional. Para esto es importante hacer una división de las funciones para comprender mejor cada una siguiendo lo que Mintzberg, H. (1997) menciona que la labor del administrador puede ser descrita a través de tres tipos de funciones estratégicas: interpersonales, de información y de decisión, a cada una de ellas pertenecen otras funciones.

2.3.3.1 Las funciones interpersonales

Como cabeza y guía hace labores ceremoniales rutinarias, escasa comunicación seria, toma de decisiones poco relevantes); como líder es responsable del trabajo de quienes integran su unidad y ejerce dos variantes, el liderazgo directo que se refiere a la contratación, capacitación de personal, entre otras funciones; y el liderazgo indirecto cuando actúa como motivador, conciliador de los intereses de su personal con los de la organización; como enlace cultiva y promueve contactos para establecer un sistema de información externo, informal, privado, verbal pero efectivo para los intereses de la organización. La motivación es un tema sumamente importante

2.3.3.2 Las funciones de información

Mantenerse bien informado y saber como enfocar el tiempo y la energía, jugar el juego del poder, manejar el arte de la improvisación para no dar datos que inoportunamente por salir del paso o sin un propósito concreto afecten la organización. Mintzberg, H. como monitor revisa el entorno a la caza de información, interroga a sus contactos ó subordinados y recibe información no solicitada gracias a su red de contactos personales; como diseminador transmite parte de su información privilegiada a sus subordinados; como son interlocutor envían parte de su información a gente fuera de sus unidades para lograr algún objetivo, debe informar y satisfacer a otros con más influencia (máximos ejecutivos).

2.3.3.3 Las funciones de decisión.

Como emprendedor busca el mejoramiento de su unidad adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno; maneja conflictos, asigna recursos y negocia. Un tema esencial en la funciones de decisión del líder es saber *Gestionar el cambio oportuno en la empresa* porque como dice el dicho “el que no avanza, retrocede” este dicho tiene una gran fuerza en la sociedad actual, en donde como se vio anteriormente la competitividad es un criterio laboral.

Hay innovaciones continuas, y la empresa debe encontrarse en la vanguardia no solo para ser líder en su área, sino para sobrevivir.

Lo delicado para el líder es analizar y tomar riesgos necesarios para llevar a la institución a la mejora. Esto no implica un cambio por cambiar, sino teniendo clara la visión y la misión, y una visualización de la sociedad a futuro, del mercado que se requiere, promover a través de la participación las evoluciones necesarias. Es indispensable para el éxito: que la institución vea con claridad la *Necesidad del cambio* y por lo tanto quiera hacer el esfuerzo necesario; *Preparación para el cambio* en donde es preciso saber las fuerzas y debilidades con que se cuentan para ello; la *definición de la estructura que soporte el cambio*; identificar claramente los *objetivos*, al estado final al que se quiere llegar y por último el *plan de acción* que determinen los pasos y acciones sucesivas para una implantación con éxito.

Es muy importante que el líder educativo de un seguimiento muy preciso en cada uno de los pasos del cambio y trabajar la resistencia de las personas a través de la participación que no siempre las personas son proactivas sino que son reactivas, resintiéndose al cambio y como lo esencial del cambio es la forma en que los individuos se enfrentan a esa realidad (Fullan y Stiegelbauer, 2000, p. 36) De acuerdo a Luecke (2003) los líderes deberán estar preparados y ser capaces de motivar a los demás para que se suceda el cambio deseado. La gente de la escuela deberá estar motivada para el cambio, resultado de la insatisfacción que origina el *status quo* y del anhelo de mejora. Debe haber cierta sensación de urgencia que genere la posibilidad de éxito. El mismo *status quo* suele ser el originador de la transformación actual hacia un futuro más prometedor y satisfactorio: el reconocimiento académico.

Más que cualquier líder, los profesionales de la educación deben educar para el porvenir, para la empresa del futuro; y “para ello, los educadores, más que cualesquiera otros profesionales, deben tener un conocimiento extenso y profundo de la revolución que se les avecina (De Vicente, 2001) como consecuencia de los cambios tecnológicos: por una parte lo dificultoso que es mantener sosegadas a las personas, por el ritmo de trabajo que se proponen

como son los cambios que sobrepasan el espacio inmediato, que influyen en lo personal, económico, cultural, social, escudriñando respuestas que provocan un desafío enorme para la enseñanza.

Para centrar, todavía más el papel del líder en una institucional educativa, con sus particularidades, con sus problemáticas y retos, que aunque son similares a cualquier otro líder de una organización, se presentará como un apartado individual

2.4 Líder educativo

El líder educativo es la persona que lleva a cabo el liderazgo en una institución educativa, ya sea en el gobierno, en una supervisión, en un centro de apoyo social, en clubes formativos, empresas de capacitación, o en escuelas. El líder educativo debe estar preparado ya que los colegios son un nuevo campo de preparación de técnicas innovadoras, de mayor conocimiento y dominio de bases de datos entre otros, para estar a la altura del cambio que provoca en los alumnos. Es por esto que se practican administrativas ayudan al buen funcionamiento de la organización.

2.4.1 Prácticas administrativas en instituciones educativas

Los buenos resultados obtenidos en la aplicación de las prácticas en la administración de empresas, hacen necesario el análisis de sus posibles aplicaciones en otros ámbitos del quehacer humano como la administración educativa; sin embargo, esta posibilidad implica realizar una serie de adecuaciones que permitan obtener resultados satisfactorios, en las organizaciones propias de las instituciones educativas. Las nuevas tendencias administrativas pueden ser un factor determinante en el mejoramiento de la administración educativa, fundamentados en los resultados obtenidos en una serie de proyectos que permiten estructurar un marco teórico-práctico.

En referencia al traslado o adopción de las experiencias prácticas de la aplicación de las estrategias fundamentadas en la administración del conocimiento y la Inteligencia Emocional, en el contexto de la administración de escuelas; se requiere considerar la naturaleza y características de cada centro educativo y de las problemáticas que enfrenta. Involucrar de manera responsable no solo, a los que integran a la estructura administrativa, sino incluir también a los actores centrales del proceso de enseñanza aprendizaje (docentes y alumnos) y a los padres de familia como parte esencial de la educación de sus hijos en apoyo a las instituciones educativas.

De Vicente (2001) afirma que la responsabilidad social de la escuela como institución es apoyar a los padres de familia en la educación de sus hijos, considerando el perfil de ciudadano que requiere el status quo social imperante. Desde esta perspectiva debe existir una comunión total entre padres, docentes, administrativos, directivos y demás agentes que intervienen en el hecho educativo identificándose con la visión, misión y valores de la institución educativa. Compartiendo las idea-clave en torno a la filosofía que sustenta el modelo educativo de cada centro, para que sea llevado a la práctica de forma coordinada. (De Vicente)

Hay que comprender que los modelos de administración educativa que hasta hace poco prevalecían se enfocaban al trabajo centralizado, individualista, burocrático como menciona (2005, p.70) burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos que se pretenden, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de dichos objetivos. Según esta teoría sociológica, a un individuo puede pagársele para que actúe y se comporte de una manera preestablecida, la cual se le debe explicar exacta y minuciosamente para que sus emociones no interfieran en el desempeño de la función preestablecida.

Ahora los modelos que están de boga son los emergentes de gestión escolar en donde se encaminan a la descentralización en la toma de decisiones, a la participación de los miembros en la flexibilidad de los procesos siempre enfocándose a las particularidades, sin

perder de vista la visión de la organización y estos cambios en la dirección de las escuelas aparecen por buscar las mejores maneras y estrategias para la solución de las principales complicaciones con los que se encuentra el director de escuela, en una escuela como la que la sociedad actual está requiriendo.

2.4.2 Principales problemas con los que se encuentra

La gestión escolar como cualquier otra organización se encuentra con diversas circunstancias no previstas que ocasionan conflictos, además que por el simple hecho de trabajar con personas; que sus cliente es muy exigente por la importancia del producto esperado, que es el motivo de vida para muchos de ellos; y que por decirlo de alguna manera su producto no es algo material, sino son personas, las soluciones que se deben llevar a cabo deben responder a las necesidades del problema, con la rapidez esperada y deben seleccionadas cuidadosamente debido a que las consecuencias de escoger adecuadamente o no, pueden ser fatídicas.

Los principales problemas con los que se encuentra un centro educativo en México son la falta de preparación del docente, ya sea porque el profesor es aquel que estudio normal pero no tiene los conocimientos actualizados de su materia o por el caso contrario, es un profesional en el área, pero no tiene las bases pedagógicas para transmitir y formar hábitos de aprendizaje en el alumno, trabaja como maestro no por vocación si no porque no tiene otra opción; la falta de liderazgo en los directores de las escuelas; la falta de recursos que impiden la mejora de la practica educativa; una nueva problemática es la falta de hábitos y de valores con los que los alumnos llegan a la escuela, consecuencia de la familias disfuncionales, de los medios de comunicación tan agresivos que en lugar de apoyar los valores cívicos, de respeto a otros, de ayuda y servicio, se enfoca en el individualismo y placer; además de que por la globalización, por la tecnología y sociedad del conocimiento, los alumnos tienen muchas nuevas habilidades, que los profesores todavía no las tienen.

Cada institución educativa tiene una problemática especial dependiendo de sus propias circunstancias y es por eso que los líderes educativos tienen distintos retos teniendo en cuenta sus particularidades.

2.4.3 Principales retos para indicadores de desempeño organizacional

Algunos de los indicadores de desempeño organizacional en instituciones educativas están enfocados a que el líder educativo tenga la capacidad de saber gestionar el cambio oportuno, el manejo de conflictos, la comunicación efectiva dentro y fuera de la institución, la formación de un equipo de trabajo colaborativo y comprometido, y el mantener una imagen en la sociedad para lograr la competitividad. A continuación se describirán un poco más algunos de estos retos.

2.4.3.1 Manejo de conflictos

Uno de los principales desafíos que tiene el directivo es el manejo de conflictos a través de la gestión de instituciones educativas inteligentes plantea la realización de los planes establecidos, así las decisiones tienen mayor posibilidad de ser oportunas y efectivas cuando son tomadas por personas conocedoras de la realidad en la que se desenvuelven. Es de suma importancia la creatividad para poder formular e implantar el plan y para esto menciona Randolph (citado por Fernández) identifica cinco estrategias para desarrollar ideas: sensibilidad ante problema, no inventar limitaciones, fluidez, originalidad y flexibilidad. (p. 173), buscando formular la estrategia de manera creativa que conlleve objetivos claros y planes concretos y viables teniendo en cuenta posibles riesgos y amenazas que nos aseguren el éxito de la planeación, aunque serán inevitables que existan diversos conflictos, es por esta razón que para un directivo, percibir la realidad a partir de los problemas es cada vez más común, y es que todos los días enfrenta múltiples dificultades personales, familiares, comunitarias y por supuesto profesionales.

Los conflictos existen independientemente que se quiera o no, son uno de los resultados de las relaciones humanas. Los conflictos no siempre son malos, como la mayoría de las veces se piensa, de los conflictos nacen mejores opciones, surgen cambios importantes, aunque si no se manejan prudentemente, éstos pueden causar daños irreparables.

En el centro escolar, aunque el perfil de los directivos está siendo confuso y sus responsabilidades no se pueden ya contar, lo que si es un hecho es que “le corresponde resolver todos los problemas que tengan que ver directa o indirectamente con la escuela” (Elizondo, 2003, p. 28), independientemente que las dificultades diarias ocupen la mayor parte de su tiempo. Boyett, J. y Boyett, J., menciona que cuando hay distintas señales de conflicto, como son la pérdida de energía o entusiasmo, sensación de impotencia, discusiones indiferentes, cinismo, desconfianza, ataques interpersonales, “muchos dedos apuntando a la directiva” en cualquier nivel, entre otras muchas más, es el momento en que el líder debe intervenir.

2.4.3.2 El proceso de comunicación

Elizondo, (2003) menciona que el directivo de una escuela tiene un lugar primordial en la estructura del sistema educativo ya que su papel consiste entre otras, en ser articulado entre las diversas instancias, es por esto que la comunicación “es uno de los procesos más importantes en las relaciones interpersonales” (p.31) La comunicación es una instrumento indispensable para llevar a cabo las estrategias educativas, tanto para darlas a conocer como para informarse de cómo se están llevando a cabo; y al mismo nivel es importante para enterarse de las situaciones que se den en la escuela, escuchar puntos de vista, los problemas, las soluciones propuestas.

Al hablar de liderazgo se hace referencia necesariamente a seguidores (Boyett, 2003) y esto implica un proceso de comunicación en donde se trasmite una idea de tal manera que convence a otros a secundarla. Puede existir una idea en dos personas, la diferencia entre que

una sea líder y la otra no, es el proceso de comunicación. Cuantas veces se ha visto, como una persona transmite una idea y no pasa nada; otra persona retoma la idea y las personas la siguen. Un ejemplo es cuando hay que hacer una vista cultural en una escuela, dos profesores deben invitar a sus alumnos. En la clase del profesor uno causa flojera y baja asistencia, y en la clase del profesor dos hay entusiasmo y una alta asistencia. Lo importante aquí no es la idea, si es buena o no, sino el modo de comunicar a otros por lo que el proceso de comunicación es indispensable para llevar a cabo con éxito el liderazgo.

En la Figura 1, se muestra un esquema bien conocido sobre el proceso de comunicación, (Valenzuela, J.) el cual nos permite identificar sus elementos constitutivos en el contexto de un trabajo académico:

1. Emisor: La persona que transmite un mensaje, en este caso el líder educativo.
2. Receptor: Personas que recibe y decodifica el mensaje, seguidores.
3. Mensaje: es la información a transmitir.
4. Canal: es el medio por el cual se transmite la información.
5. Codificación: (encodificación y decodificación) empleo de lenguaje verbal o no verbal para transmitir ideas.
6. Retroalimentación: es la respuesta, positiva o negativa, que el receptor proporciona.
7. Ruido: es todo aquello que puede llegar a confundir la idea que se quiere comunicar.

En la medida en que exista mayor conciencia del papel que juegan estos elementos, será posible comunicar de manera más efectiva.

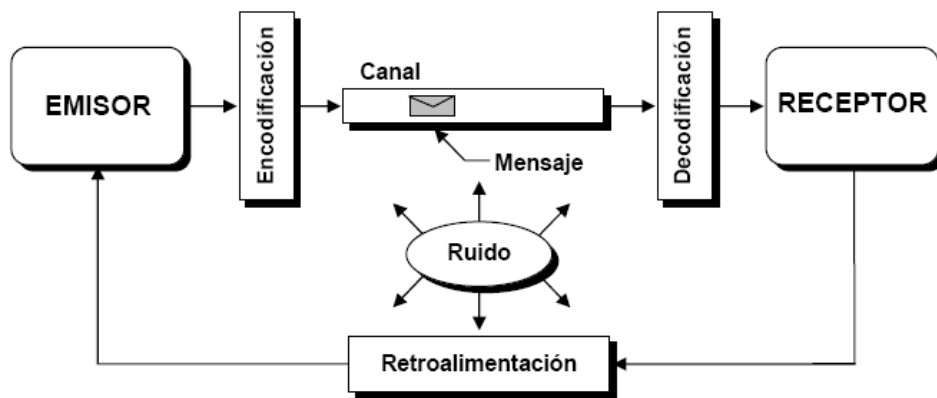


Figura 1. El proceso de comunicación

Elizondo (2003) comenta que el dominio de las habilidades comunicativas es un proceso de aprendizaje constante, que envuelve al ser humano desde su nacimiento, en medio de transmisión y percepción de información, con sus reglas y pautas de interacción que van más allá de la conciencia, es por esto que se debe asegurar de un buen proceso de comunicación que transmita un mensaje claro asegurándose que el receptor comprenda perfectamente el mensaje. Hay distintos canales de comunicación que pueden apoyar la conocimiento del mensaje y ahora en esta sociedad tecnificada favorece en alguna manera medios para comunicarse con más canales y más rápido por ejemplo, en muchas escuelas las circulares que han funcionado por años, están siendo sustituidas por la página web o mails.

Algunos factores que facilitan la comunicación son la escucha, la autoestima de la persona que trasmite y que recibe el mensaje, claridad del mensaje, la expresión de sentimientos y la apertura.

2.4.3.3 Integración de un buen equipo de trabajo

Un reto actual para el líder educativo es la formación de equipos ya que “son la base de organizaciones de alto rendimiento” (Boyett, J. y Boyett, J.) clave para llevar a la organización en la eficacia institucional, a la vanguardia y al éxito de su visión es la participación de los miembros de la comunidad educativa, a través de un compromiso personal que hagan del objetivo institucional un objetivo personal. Lograr que las personas estén preparadas para la economía del conocimiento implicaría el cultivo de preocupación por los demás, desarrollo del carácter y construcción una identidad cosmopolita evitando la exclusión de personas del equipo por no cubrir las necesidades básicas que permiten que las comunidades sobrevivan y tengan éxito. (Baker, M y Foote, M. 2003)

El líder educativo tiene un papel no solo importante, sino esencial para que se logre el trabajo de equipo, en donde reine valores de ayuda, de servicio, de alegría, satisfacción, de compromiso, en definitiva como coloquialmente se dice que se pongan la camiseta, en donde se formen relaciones de interdependencia. El directivo debe crear las condiciones “para la participación de los demás y donde se concretan las diferentes perspectivas, concepciones y actividades” (Elizondo, 2003, p.41) Esta participación deberá basarse en el reconocimiento de la importancia su trabajo y en el convencimiento de que solamente “*con ellos y desde ellos dentro*” es posible transformarse la institución: son sujetos y protagonistas. (Fierro, C., Fortoul, B. y Rosas L., 1999).

El equipo de trabajo depende mucho del clima organizacional en el que está metido, de la toma de decisiones del líder en donde busque integrar y hacer partícipe a todos sus trabajadores, poniendo las circunstancias ideales para que ellos carguen también con institución, motivándolos y dando incentivos que impulsen la responsabilidad institucional y social de su escuela.

Existen muchos desafíos más en la educación actual, como se vio en la descripción de la sociedad globalizada, solo se mencionaron éstos, -no porque no existan otros importantes-

porque servirán como indicadores del desempeño organizacional de la investigación de campo. La “asunción de riesgos” es una constante en los retos de todo líder que busca llevar a la mejora de la organización.

Todo líder se maneja a través de distintas dimensiones, y a continuación se presentarán dos clasificaciones que aunque son distintas tienen el mismo fondo como a continuación se presenta.

2.5 Dimensiones contextuales del líder educativo

Los elementos contextuales están muy relacionados con los apartados anteriores, aunque se puede agregar las relaciones continuas que tiene el profesor en su entorno. La primera clasificación de las dimensiones contextuales es en la que el eje central es el papel del directivo como líder de un grupo de personas interactuantes “es una dinámica en la que se entremezclan las dimensiones administrativa, social, académica y política” (Elizondo, 2003) como se explicó en el apartado anterior de los principales retos.

La segunda clasificación de relaciones o dimensiones según Fierro, C. (p. 39) las cataloga en seis: *personal* en donde se ve la relación consigo mismo, con quien es y su ser “histórico”; *institucional* relacionada con la gestión educativa y escolar; *interpersonal* relaciones siempre en el marco institucional buscando el manejo de conflictos; *social* ya “que pone en juego de manera más clara la igualdad de oportunidades educativas” (p. 36); *didáctica* en donde reside la metodología para que el alumno se apropie del conocimiento y desarrolle habilidades para la construcción de sus propios aprendizajes; y la *valoral* que hacer referencia al los valores propios y de la institución. De manera en que el maestro logró armonizar estas dimensiones dependerá el éxito de la práctica educativa.

Es por esto que el líder educativo ante todas exigencias del mundo contemporáneo, debe prepararse para que su quehacer cumpla con el objetivo trabajo, la eficacia institucional. Esto no es una tarea fácil, por el contrario, por tanta competencia, innovación y rapidez del

mundo actual, el directivo no puede quedarse rezagado y la opción para lograrlo es que en su práctica educativa lleve a cabo un proceso continuo de “reflexión- acción” necesario para aprender de su quehacer educativo, valorarlo y reestructurar su labor y como menciona Fierro, C. (p.40) esta reflexión es necesaria para evitar errores que por premura se cometieron. Este proceso de reflexión-acción llevado a cabo dentro de un grupo, puede ser el camino para la formación de profesores que basándose en el “diálogo” vean es esta reflexión – acción una herramienta para estar preparados para lo que la sociedad demanda del docente.

2.5.1 Dimensiones contextuales del director de preparatoria

Siguiendo las clasificaciones anteriores, se mencionaran brevemente algunas de las dimensiones contextuales del director de preparatoria, ya que es el sujeto central de esta investigación.

1. Dimensión personal: sexo, edad, carrera profesional, tiempo de experiencia, etc.
2. Dimensión psicológica: personalidad, cualidades personales y profesionales que mejor lo describen y las que le faltan mejorar.
3. Interpersonal: las relaciones con sus jefes, con sus iguales, con sus subordinados, además de el modo de manejar conflictos, entre otras cosas. A continuación se describirá brevemente algunos de los actores con los cuales deberá relacionarse:
 - a) Personal docente y administrativo: Para llevar a cabo la misión de una institución educativa, los maestros juegan un papel muy importante, ya que son los que de manera directa influyen en la formación integral de los alumnos, es por esto que es muy importante que líder educativo, vele por la buena contratación y capacitación del mismo, como afirma Díaz Barriga (2002) que la capacitación docente en la actualidad, trasciende los métodos y técnicas didácticas ya que “debe conducir a una reflexión crítica sobre la propia práctica y a una toma de postura producción propias que permitan generar un saber didáctico integrador”

- b) Padres de familia: De Vicente (2001) comenta que si acudimos a la naturaleza o razón de ser de la escuela,... podríamos afirmar el fundamento de la escuela se halla en la necesidad de la familia de recibir de recibir apoyo en la educación de sus hijos, y se concreta en las demandas externas que plantea la comunidad. (p228) Los padres de familia es el cliente más exigente debido a que el servicio que se les presta tiene que ver de manera directísima con la felicidad de sus hijos, su tesoro más preciado.
 - c) Alumnos: son los actores y fines principales de la educación en una escuela, es el sentido de ser de una institución educativa. Hay que tener en cuenta todos los agentes educadores que tienen los alumnos y de los cuales reciben influencia para poder partir del modo de ser de los alumnos de hoy, inmersos en la sociedad globalizada, en donde la rapidez, competencia y productividad son criterios que rigen su vida.
 - d) Comunidad: Los roles del director en relación a la comunidad se clasifican en cinco, según De Vicente: en *líder* en relación a la motivación y creador de equipo, resolución de conflictos; *enlace formal y negociador* al ser portavoz de la escuela al exterior; *técnico en organización y gestión* al ligar los objetivos con la actividad diaria y *gestión de información*.
4. Dimensión institucional: Que relación tiene con la misión, valores institucionales, perfil del egresado, perfil del profesor, ideología de fondo.

2.6 Resumen del marco teórico

Antes de analizar si la práctica coincide con la realidad, es decir si el estudio de campo realizado en esta investigación se apoya o contradice con lo visto en la teoría de este capítulo, se presentará de manera sintética los diez puntos más importantes del capítulo.

1. El mundo actual es mundo globalizado, representado por un espacio sin fronteras, y en donde lo más importante es el conocimiento que lleva a la innovación erigiendo una sociedad

que se rige por criterios de productividad y competencia y que dan pie una sociedad de cambios y desigualdades.

2. La educación no es excepción ante este panorama actual y las expectativas y demandas según Pozner, son cada vez más altas. Para la mejor adaptación a la cultura globalizada, la educación debe poner como fin la innovación, un rediseño de las instituciones educativas que considere el desarrollo de las competencias laborales sin perder el propio objetivo del docente: ser maestro de humanidad.

3. La efectividad institucional está basada en distintos indicadores de desempeño organizacional que se podrían englobar en las cinco leyes de Senge: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo. (Aprendizaje organizacional)

4. Ante este espectáculo, las organizaciones no solo buscan tener un buen posicionamiento social y económico, sino que hacen todo lo que pueden para sobrevivir adaptándose a los cambios tan rápidos y partiendo de la adaptación visualizar a donde quieren ir, gestionando oportunamente. Es por esto que la sociedad actual necesita de líderes capaces de llevar a su empresa y a su sociedad al progreso impulsando el aprendizaje organizacional que lleve a la visión completa de la empresa y lleve no solo a prevenir posibles problemas sino que visualice como lograr la efectividad institucional. ¿Qué características debe tener el líder para la sociedad de hoy?

5. Lo importante en el líder, no es si nace siendo o adquiere ciertas características, sino que independientemente de sus características, tenga seguidores. Algunas características que coinciden algunos autores son: que tenga visión, pasión, humildad, integridad, osadía, comunicación efectiva. Un aspecto esencial del líder actual es el compromiso.

6. Las principales funciones del líder se clasifican en: interpersonales, de información y de decisión (Mitzbeg, H.)

7. El líder educativo es aquel que lleva el liderazgo de una empresa educativa. Este se enfrenta con una problemática específica en donde el traslado o adopción de las prácticas administrativas como la inteligencia emocional, administración del conocimiento, son indispensables para la comunión de total entre padres, docentes, administrativos, directivos y demás agentes que intervienen en el hecho educativo buscando la efectividad institucional.

8. Las principales problemáticas para el líder educativo son primordialmente la falta de preparación docente, seguida de bajos sueldos, la baja valoración social y docentes-administrativos que se dedican a la educación no por vocación.

9. Los principales retos del líder educativos dentro de una organización para lograr la efectividad institucional son: el manejo de conflictos, el proceso de comunicación y la integración de un buen equipo de trabajo.

10. Las dimensiones contextuales del director de preparatoria para el estudio de campo de esta investigación son: personal, psicológica, interpersonal e institucional.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

En este capítulo se explicará la metodología que se siguió para la investigación que presenta esta tesis siendo parte de un estudio a nivel nacional y de América Latina se dieron ya sus principales objetivos: identificar las características de los directores de escuelas; identificar los indicadores de desempeño y clasificar las escuelas de acuerdo a estos y por último identificar las relaciones consientes entre ciertas características con los indicadores de desempeño. La directora de dicha investigación es la Dra. Kathryn Singh Wood, -que estando en el cargo de Directora del Programa Doctoral de Innovación y Tecnología Educativa del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de la Universidad Virtual de Monterrey coordina este proyecto de investigación – y facilitó los instrumentos para la recolección de datos, que se encuentran en los Apéndices A, B, C y D.

Como ya se mencionó en el planteamiento del problema, el objetivo de esta investigación es identificar las características de los directores de las tres preparatorias elegidas buscando patrones, identificar sus indicadores de desempeño y encontrar si existe o no, relación entre los patrones de las características y éstos.

Para describir la metodología se explicará de manera breve: el enfoque en que se baso, el método de recolección de datos y la definición del universo.

3.1 Enfoque metodológico

El enfoque metodológico utilizado en esta investigación es cualitativo ya que lo que se busca, como menciona Valenzuela, J. (2006), es describir de manera detallada y cuidadosa, una situación particular, que facilite el conocimiento profundo de ciertos fenómenos relacionados con el liderazgo del director de cada una de las preparatorias. Para Tojar, JC. (2006) lo importante en el análisis cualitativo no es el dato que se obtiene sino la intención con la que el investigador aborda el tema en donde implica además de ordenar, organizar la información, orientar a lo que se busca, elaborar patrones y categorías, interpretar la

información dándole un significado, describir y comprender los resultados que lleva a concluir con distintas valoraciones. (Valenzuela, J. 2005; Hernández, R. 2006)

El proceso se divide en varias etapas que a continuación se describe:

1. Analizar los instrumentos de recolección de datos, que la Dra. Kathy Singh formuló buscando que fueran por una parte *confiables*, es decir que en la medida de lo posible asegurar estar libre de errores (Valenzuela, J. 2006) o que produzca resultados iguales (Hernández, 2005) por lo que se buscó que las preguntas de todos los instrumentos tuvieran consistencia; y por la otra *válidos* en donde el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se quiere medir (Hernández, R. 2005), que midan lo que quieren medir (Valenzuela, J. 2006). Para esto se hizo un cuadro de triple entrada (Apéndice E) con lo que se confirmaron ambas características importantes como requisito del buen inicio de la investigación.
2. Al mismo tiempo, se buscaron tres preparatorias con características similares: número de alumnas, ideario, nivel sociocultural, localidad y estructura para que se pudiera hacer una comparación real. Se contactó con las directoras generales de las tres instituciones y se les explicó en qué consistiría el proyecto y los requerimientos para la investigación de campo. Al tener el permiso de las tres preparatorias, el investigador se puso en contacto con las directoras de las preparatorias de cada una de las escuelas en donde se les explicó el proyecto, el tipo de muestreo y se agendaron las fechas para la realización de recolección de datos.
3. Se hizo la investigación de campo en las fechas señaladas.
4. El análisis de datos se hizo de la manera siguiente: se vaciaron los datos obtenidos de cada una de las instituciones –que se expondrán en el siguiente capítulo llamado “Presentación de resultados”- se ordenaron y clasificaron los datos por categorías buscando información a través del análisis *Grounded Theory* como se verá en el

capítulo cinco nombrado “Análisis de resultados” en donde primeramente se hace de manera interna, es decir por institución educativa para pasar a la segunda parte de este análisis, la comparación de categorías por subgrupos que participaron en la investigación.

5. Por último se formularon conclusiones del estudio.

En el proceso mencionado hay un punto, la recolección de datos, que es importante describir para comprender mejor como se llevo a cabo la investigación de campo.

Es importante señalar que las tres preparatorias en las que se realizó la investigación, prefirieron que no se plasmaran sus nombres reales en el estudio y sus datos fueran anónimos, por lo que las llamaré **E1, E2 y E3**.

3.2 Definición del universo

Por ser parte de la investigación coordinada por la Dra. Kathy Signh, ya se dio la unidad de análisis: Directora de la preparatoria, sujeto central del estudio; supervisor, en este caso la Directora General de la institución; subdirectoras o coordinadoras, la persona que le sigue en responsabilidad de la sección; maestras; alumnas y padres de familia. Participaron en la investigación de campo, como muestra, un número representativo que también fue asignado. El tipo de muestreo escogido fue el *muestreo discriminatorio*, siguiendo la clasificación de Strauss y Corbin (1990) aquél que “asociado con la codificación selectiva, intenta maximizar las oportunidades y las relaciones entre categorías, para verificar argumentos construidos” (citado en Tojar, 2006) ya que se hicieron las entrevistas a personas clave para obtener la mayor información posible y confiable, personas cercanas como fueron la directora de preparatoria misma, su supervisora y subdirectora. También se hizo un muestreo tanto a alumnas y otro a padres de familia para los grupos focales que se citaron.

A continuación se presenta la tabla del muestreo que se utilizó en cada Preparatoria:

Tabla 1: Muestreo de la tres Preparatorias investigadas.

E1						
	Directora de Preparatoria	Supervisora	Subdirectora	Maestras	Alumnas	Padres de familia
Universo	1	1	1	25	77	74
Muestra	100%	100%	100%	54%	22%	15%

E2						
	Directora de Preparatoria	Supervisora	Subdirectora	Maestras	Alumnas	Padres de familia
Universo	1	1	1	19	82	76
Muestra	100%	100%	100%	73%	21%	14%

E3						
	Directora de Preparatoria	Supervisora	Subdirectora	Maestras	Alumnas	Padres de familia
Universo	1	1	1	37	141	135
Muestra	100%	100%	100%	64%	11%	10%

3.3 Método de recolección de datos

Tojar, JC., afirma que no se trata de técnicas de recogidas de datos sin más, ya que los datos “mas que cosecharlos, se cultivan y producen” esa así que a través de todo el proceso se fue reconstruyendo en interpretando de manera inductiva la información. Las técnicas que se

utilizaron, además de la observación tanto a documentos, la web y el edificio, la observación de las situaciones en que se presentó el investigador, fueron entrevistas guiadas con objetivos concretos tanto a la directora de preparatoria (Apéndice A), directora general y subdirectora (Apéndice B); la aplicación de un cuestionario a las maestras (Apéndice B); y dos grupos focales, uno a alumnas (Apéndice C) y el otro a padres de familia (Apéndice D).

Este proceso duró tres visitas a cada institución, donde después de haber obtenido el permiso de la directora general, se adquirieron distintos documentos para analizar la misión y metas de cada escuelas y se contactó a la directora de preparatoria para presentarle el proyecto. La segunda visita consistió en la entrevista a la directora de preparatoria, a la subdirectora y la aplicación de los cuestionarios a las maestras. La tercera y última visita fue para llevar a cabo los dos grupos focales, el de alumnas y padres de familia. Este proceso fue llevado a cabo en cada una de las tres escuelas.

La fase de análisis de datos no está constituida por un periodo independiente de la investigación (Tojar, JC. 2006) ya que está íntimamente relacionado con todos los pasos del proceso desde la obtención de información y conforme va haciéndose la metodología, se fue enriqueciendo la interpretación de resultados confirmando parte de la hipótesis y contradiciendo otra, además de que fueron saliendo más preguntas que servirían para profundizar la investigación como se verá en el capítulo de conclusiones.

En el siguiente capítulo se presentarán los resultados obtenidos de la investigación de campo.

CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El papel del director en la escuela es un tema muy interesante para los profesionales de educación debido a que se quiera o no, sobre él recae la responsabilidad –directa o indirecta- de la efectividad institucional, como sucede con cualquier director de una empresa. Es por esto que la investigación se centra en las habilidades del liderazgo del director de preparatoria teniendo en cuenta la *dimensión psicológica*: personalidad, cualidades personales y profesionales que mejor lo describen y la *dimensión intra-personal*: las relaciones con toda su comunidad educativa. Por lo tanto las variables que se escogidas fueron: clima organizacional, contacto con la comunidad educativa, comunicación efectiva, manejo de tiempo, manejo de conflictos.

Las tres instituciones elegidas, tienen similares características: la misma ideología de fondo, son de educación privada incorporadas a la UNAM (forman parte de la Escuela Nacional de Preparatorias ENEP), tienen una educación separada (sólo mujeres), las preparatorias son parte de la escuela en la que existen dos líneas que van desde el Kinder hasta Preparatoria; tienen un nivel socioeconómico análogo, medio, medio alto. Por lo que a continuación se mostrará algunos resultados en relación a: identificar las características de los directores de escuelas y en el siguiente capítulo, el quinto, análisis de resultados se mostrará si existen patrones de características que faciliten la buena consecución de la misión institucional.

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos que se utilizaron para la investigación de campo. Estos instrumentos son: entrevista hecha a cada directora de Preparatoria, Anexo 1; una entrevista realizada a su supervisor y su subdirector que se encuentran en el anexo 2; un cuestionario a profesores (anexo 2), un grupo de enfoque a alumnos y las preguntas se pueden ver en el anexo 3 y por último otro grupo focal a padres de familias en el anexo 4.

Los instrumentos fueron proporcionados por la Dra. Kathryn Singh Wood, directora del proyecto de investigación, miembro del Tecnológico de Monterrey.

A continuación se mostrarán los resultados por Preparatoria

4.1 E1

El **E1** está ubicado en Echeagaray, Naucalpan, Estado de México, municipio colindante al norte de la ciudad de México. Es una institución privada en la que su población se sitúa en un nivel socioeconómico-cultural medio. La oferta académica actual que ofrece es de Kinder hasta Preparatoria. El **E1** fue fundado en 1972, por la iniciativa de un grupo de padres de familia que preocupados por la responsabilidad que implica la educación de los hijos, decidieron acudir a profesionales para crear una comunidad educativa cuya característica distintiva fuese impartir una formación completa creativa e innovadora basada en valores, que asegurara para sus hijos una educación personalizada con excelencia académica.

La misión es “Formar personas integras con valores éticos y morales capaces de influir positivamente en la sociedad y su entorno”. Como visión el **E1** busca: estar a la vanguardia en metodología y tecnología educativa, formar alumnas comprometidas con su entorno con un alto nivel académico.

La estructura organizacional de la Preparatoria del **E1**, está compuesta por la directora Lic. Gabriela Rcomo ya se mencionó en el planteamiento del problema, el objetivo de esta investigación es identificar las características de los directores de las tres preparatorias elegidas buscando patrones, identificar sus indicadores de desempeño y encontrar si existe o no, relación entre los patrones de las características y éstos, por dos coordinadoras, que además de dar clases, la apoyan tanto en la cuestión de disciplina y en mantener el nivel exigido por estar incorporada a la Escuela Nacional de Preparatorias de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). La Preparatoria por ser parte de una organización con varias secciones, informa y toma decisiones de manera colegiada con la Directora General del Colegio y apoyando la línea de toda la organización educativa.

El modelo educativo que sigue es el aprendizaje cooperativo como modalidad didáctica en la planeación académica y dentro del aula.

El número de alumnas de la preparatoria es de 77, y el número de profesoras 25 con nivel de estudios mínimo de licenciatura, aunque hay casos con maestría. Las actividades curriculares que se dan son artísticas como son pintura, violín, ballet, y hay clínicas deportivas como básquetbol.

Los resultados de los instrumentos aplicados son:

4.1.1 Directora de preparatoria

La primera persona entrevistada fue la directora de preparatoria, centro de nuestra investigación. Ella comentó que las principales funciones que ella lleva a cabo son: revisión de planes y programas de estudios vigentes de la UNAM, control de avance programático y asistencia de maestras, atención a supervisores de la UNAM, vigilar el cumplimiento del calendario escolar, supervisar tramitación de documentos, representar a la escuela en las reuniones DGIRE, proporcionar a las alumnas reglamento interno y supervisión de exámenes. Proporcionar a los maestros programas oficiales de las materias, entrevistas con maestras, padres de familia y alumnas. Planeación de juntas de padres de familia y del equipo de trabajo. Planeación de comunidades de aprendizaje. Promover una mayor identificación con las celebraciones cristianas. Canalizar a las alumnas al psicopedagógico. Organización de actividades que promuevan los objetivos del colegio.

La directora piensa que dedica la mayor parte de su tiempo a trámites con la UNAM, al control de avance programático, atención a alumnas y profesoras, a dar clases. Comentó que “tengo muchas cuestiones administrativas e interrupciones” además de varias actividades con otras secciones que no me permiten terminar mi trabajo y me llevo muchas cosas a casa”

Afirma que si pudiera rediseñar su trabajo, contrataría una subdirectora que se encargara de los trámites de la UNAM y de la SEP –ya que es directora de ambas secciones- para dedicarse más a la academia.

Ella se visualiza como líder educativo por la preparación académica con la que cuenta, por la experiencia que tiene y por la facilidad con la que cuenta para el trato con padres de familia. Menciona que un líder educativo debe tener una preparación académica que lo lleve a la resolución de problemas, que tenga un prestigio ante su gente, sentido del humor y capacidad de adaptabilidad y flexibilidad.

Las principales características profesionales y personales que mejor la describen son: preparación académica y experiencia profesional, activa, entusiasta, adaptable, que puede hacer varias cosas a la vez, tiene facilidad de palabra, le gusta el trato con adolescentes y considera que tiene autoridad y capacidad de diversión.

Los problemas con los que se enfrenta son la relación entre profesoras, y como ella misma mencionó un problema es” que las maestras no aplican el reglamento ni el manual de procedimiento”, la falta de respeto de las alumnas. Un problema que ve que es muy delicado es como ella misma mencionó:

“ha habido algunos casos de alumnas que tiene problemas de salud relacionado con hábitos alimenticios, y el informar a los padres, ha sido de las cuestiones más difíciles y que no degustan por lo todo lo que implica para la alumna y los padres. Y otro problema que me parece muy importante es que se ha perdido la parte divertida de la preparatoria y esto es un punto muy importante para que las alumnas quieran venir a estudiar y se formen integralmente a través de actividades, esto no significa que las profesoras deban ser payasos sino ver como implementar actividades divertidas dentro de la clase o como actividades extra”

Las principales estrategias que utiliza en el trabajo son la formación de academias, la supervisión de clases a través de grabaciones, atención a alumnas, junta con la directora general cada semana y llevar la agenda al día.

En el liderazgo de la preparatoria involucra a la subdirectora, a la coordinadora de formación integral y a las academias y considera que sí funciona porque ella no llega a todo y porque hay personas especializadas en el área que son comprometidas.

Considera que sí contribuye con los resultados de la escuela ya que las alumnas son aceptadas en buenas universidades, porque las acciones que se han tomado han dado frutos y porque se trabaja con un sentido social. Piensa que puede contribuir más elevando el nivel académico, cultural y enseñando a disfrutar mientras trabajan. Sin embargo un resultado positivo es que sí se cumple con la atención personalizada ya que sabe el nombre de todas sus alumnas.

Los principales factores que facilitan su trabajo son la buena relación con los directivos ya que se siente apoyada, que tiene libertad de decisión y de trabajo, que es exalumnas por lo que conoce muy bien el espíritu y la filosofía del Colegio, porque también es mamá del colegio y porque ha trabajado en distintas áreas que le ayudan a tener una visión más amplia del mismo.

Se tiene contacto al 100% con los padres de familia, aunque es a través de las preceptoras. Ella tiene entrevistas con los padres cuando el problema lo amerita. Hay una junta inicial y cada cuatro meses se entregan boletas con una conferencia incluida en esta actividad. También se contacta con los papás a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos, llegando a un 50% de padres de familia.

El contacto con otros miembros de la comunidad está enfocado a relaciones con universidades, con los directivos de otras preparatorias de la zona y trabajando en el servicio social.

4.1.2 Directora general de la institución

Una persona que es de suma importancia por la autoridad que tiene, es la directora general de la institución, la responsable directa del buen funcionamiento de la misma y que supervisa de manera directa el trabajo de las directoras de las secciones, en este caso la directora de preparatoria.

Los datos recogidos de la entrevista hecha a la directora general se muestran a continuación. Ella piensa que la directora de preparatoria dedica su mayor parte a la atención a

alumnas, a atender el trabajo de las profesoras, a estudiar como mejorar la sección y atender autoridades de la UNAM, En su opinión debe dar mayor prioridad a la atención de profesoras y después a las alumnas, no al revés.

Mencionó que el ser rápida, responsable y trabajadora son las mejores características que la describen y que una cuestión importante a mejorar es que adquiriera “más visión de conjunto” En relación a los problemas más grandes que tiene son que los padres estén bien informados de la situación de sus hijas, que las alumnas aprendan y que formen su propia conciencia. En su opinión las estrategias que utiliza es la planeación oportuna ya que si cumple con sus responsabilidades y es muy efectiva.

Si involucra a otras personas en la dirección de la preparatoria, a las coordinadoras de academia, a la subdirectora y en la formación de un equipo de trabajo de las profesoras. También comentó que si contribuye a los resultados de la escuela ya que está muy unida a la dirección y sabe a donde llevar la preparatoria.

Los principales factores que facilitan el trabajo de la directora son el apoyo que recibe de la dirección, conocer muy bien sus objetivos y contar con su propio presupuesto y esto último es un punto importante para facilitar el trabajo a los directores ya que los une a los lineamientos de la institución, y consigue lo que le solicitan y les ofrece la seguridad de ser un guía en su trabajo “ofrece la seguridad que ellas desean tener”

Por último en relación al contacto con la comunidad educativa, comentó que era directo y muy bueno, “aunque debe dar prioridad a la atención de profesoras”

4.1.3 Subdirectora

La subdirectora lleva trabajando en la institución más de diez años, y es, si se puede llamar así, “el brazo derecho de la directora de preparatoria. En la entrevista que se le hizo consideró que la directora dedica su tiempo a las cuestiones administrativas de la UNAM, a la planeación y supervisión de las actividades de la preparatoria, a planear y llevar a cabo las

juntas con profesoras, a revisión de cargas académicas de las profesoras, a atención alumnas, profesoras y padres de familia. Solución de imprevistos. Al trabajo en conjunto con la subdirectora.

En su opinión menciona que la directora es un líder educativo ya que es una persona segura, "con don de mando", porque no toma decisiones sin consultar y dialogar con las personas que la apoyan en la dirección, porque tiene una buena comunicación con padres de familia, alumnas y profesoras.

Las principales características personales y profesional que mejor la describen son: liderazgo, es positiva y no es impositiva, es segura, sabe aprender y escuchar, sabe cuales son sus áreas de oportunidad, es exigente y firme. También comento que podría mejorar en tener más cercanía con las profesoras.

Los problemas más grandes con los que se encuentra la directora es tener todos los papeles en orden con la UNAM, los requerimientos necesarios de la biblioteca y las credenciales de todas sus profesoras.

Las principales estrategias que utiliza la directora para llevar a cabo su trabajo son: la planeación y llevar el orden del día. "Dos veces al día – a las 9 a.m. y a las 12 p.m.- nos reunimos para ver pendientes, avances y reorganizar sus prioridades"

Las academias, la subdirectora y la coordinadora de formación integral son las principales personas que involucra en su liderazgo y si funciona ya que es un modo más eficaz de llegar a todo y de una manera más oportuna por las especificaciones de la áreas de ciencia, matemáticas, formación e inglés.

Considera que la directora si contribuye a los resultados de la escuela ya que como aprovecha mucho su tiempo, se alcanzan los objetivos planeados, además de que las alumnas salen con buen nivel académico y con formación humana, esto lo justifica con que son aceptadas en las mejores universidades de México.

Los principales factores que considera, que le facilitan en el trabajo son la secretaria, el apoyo de personal administrativo, la unión y lealtad en el equipo cercano de trabajo. Ella la ve muy motivada por lo que piensa que si está satisfecha con su trabajo.

Considera que le facilita el trabajo a los profesores ya que les da el material didáctico y de apoyo para sus clases, porque está pendiente de sus necesidades, aunque por otro lado menciona que podría darles más retroalimentación y asegurarse que la comunicación sea efectiva, es decir que no hay confusión en lo que quiere transmitir.

Piensa que el contacto con las alumnas es buena ya que la buscan continuamente, con los padres a través de las entrevistas con las preceptoras, con la circular semanal y las sesiones informativas de cada dos meses. “Cada vez que un papá lo necesita ella los atiende como prioridad”. Este contacto, tanto con padres de familia, alumnos y profesores es efectivo porque siempre se sienten atendidos y por lo general se resuelven los problemas.

4.1.4 Profesoras

El cuestionario fue aplicado al 54% de las maestras en donde se ven los siguientes resultados:

Las profesoras consideraron a la directora como un líder educativo porque marca un camino y las motiva; las apoya y las guía; escucha inquietudes y está al cuidado del proceso educativo de las alumnas y tiene experiencia y sabe tratar a las alumnas a las maestras. Ellas definieron como líder educativo a una persona a una persona que hace que las profesoras y las alumnas cumplan con sus responsabilidades y que tiene vocación de maestra y sabe sobre la formación de jóvenes.

Las principales características personales y profesionales que la definen son: responsabilidad, detecta problemas y les pone solución, exigencia, empeño, inteligencia, trabajadora, interesada en lo que hace, dedicación, hace las cosas bien, activa, “con ganas” y

buena voluntad. Algunas características que ellas piensan que debe tener son: más cercanía con ellas y ser más afectiva.

La principal problemática con que se encuentra la directora “son las barreras familiares que obstaculizan la formación de las alumnas ya que los papás las quieren consentir”, el manejo de la exigencia con las alumnas, la fricción entre coordinadoras de academia y profesoras y el fortalecimiento del equipo de trabajo de profesores. Ellas piensan que se podrían evitar estos problemas siendo más política en el trato, mejorando el ambiente de trabajo a través de la participación de profesoras y buscando tener más contacto con ellas.

Las principales estrategias que usa la directora en su trabajo son: el apoyo de Academias para la comunicación, el seguimiento de las maestras a través de reuniones individuales, el orden en su trabajo, juntas mensuales de profesoras y tener política de “puerta abierta”, llevar al día el cumplimiento de su agenda.

Las profesoras piensan que involucra a las Academias, a la subdirectora y a la directora general en el liderazgo de la preparatoria. Piensan que contribuye a los resultados positivos de la escuela al seguir las estrategias.

Los factores que facilitan el trabajo de la directora son: la antigüedad que tiene en la escuela, el conocimiento de la filosofía y misión, ya que es ex –alumna de la misma, el conocimiento de las alumnas, el equipo de trabajo cercano, el conocimiento de su personal, el tiempo que dedica a su trabajo, su experiencia profesional y su personalidad dinámica. Ellas consideran que sí está satisfecha con su trabajo, ya que la ven contenta y que lo disfruta.

Las profesoras piensan que les facilita el trabajo por la libertad que les da, porque cuando hacen peticiones las escucha, las retroalimenta y les abre horizontes para encontrar soluciones ante los problemas, porque les exige guiándolas en sus funciones y porque les facilita la capacitación en el modelo educativo. Piensan que hace falta más material didáctico en cada salón.

Por último piensan que tiene contacto directo con las alumnas, ya que les da clase, las conoce por nombre y problemática, y siempre recibe a las alumnas. El contacto con los padres de familia es través de las preceptoras, circulares semanales, llamadas telefónicas, sesiones informativas, y cuando una alumna lo requiera tiene una reunión con sus padres. El contacto con las profesoras a veces es indirecto ya que primero se recurre a las Academias. El contacto con estos miembros de la comunidad sí son productivos porque cumplen con sus objetivos: informar oportunamente y resolver problemas.

4.1.5 Alumnas

En grupo focal aplicado a las alumnas formado por el 22% de la población total de preparatoria describen a la directora como: accesible, práctica, eficiente, intuitiva, optimista, animadora y comprensiva. Algunas características que piensan que podría mejorar –aunque parezca contradictorio- son: retroalimentar sobre las cuestiones que le comentan, que no trate a las alumnas como niñas pequeñas y dar su lugar a las maestras.

Las alumnas piensan que la directora se dedica a revisar los planes de trabajo de las profesoras, orientar a las alumnas, tener comunicación con las maestras, supervisar el nivel académico, verificar el estado general de las instalaciones, atender a las alumnas, dar clases, solucionar problemas y revisar que haya disciplina en la preparatoria. Piensan que sí hace lo que le corresponde.

Las alumnas comentan que tiene contacto directo con ellas, “ si necesitamos algo, podemos buscarla en la oficina, a cualquier hora, siempre nos atiende”. Que la relación de la directora con ellas sí influye en su desarrollo académico. Les interesa mucho que la comunicación sirva para algo y que sea confidencial.

Las alumnas mencionaron que la directora sí se comunica con los padres de familia a través de circulares –aunque algunas de ellas no se las entregan- , les hace llamadas telefónicas a los padres y cuando la situación lo requiere se reúne con ellos “llama a nuestros

papás si hay algo importante”. Este contacto lo consideran de ayuda a las alumnas de manera indirecta y también les gusta que se informe a sus papás sobre sus avances.

Piensan que una directora ideal es accesible, exigente, abierta, cooperativa, comprensiva, autosuficiente, leal, organizada y que no se deje manipular.

Por último la diferencia que ven entre un administrador y un líder es que el líder no sólo sabe administrar, sino que dirige y “jala a la gente”, tiene poder de convencimiento, de motivación y refleja seguridad en sí mismo.

4.1.6 Padres de familia

Del grupo de enfoque constituido por el 15% de la población de padres de familia se llegó a las siguientes respuestas: describen a la directora como una persona afable, flexible, muy preparada, que está abierta al diálogo, sabe escuchar, busca mejoras, tiene sentido de servicio, es positiva, se gana la confianza de las personas y siempre busca la razón por la cual suceden las cosas, analizando los hechos para llegar a soluciones reales.

Mencionan que sí es un líder educativo porque tiene mucha sensibilidad y conoce la psicología de las adolescentes y las involucra en su crecimiento personal.

Piensan que la directora utiliza su tiempo en el trato con las alumnas, en los tramites administrativos con la UNAM, busca nuevos proyectos en los que involucra a las alumnas, organiza al personal docente, imparte clases, atiende a padres de familia y da cursos.

La directora “sí nos involucra a través de los proyectos, de pláticas, de nuevos programas para padres, cursos, entrevistas, circulares, con llamadas telefónicas, nos tiene al tanto de lo que sucede con nuestras hijas” y con la información del portal de la escuela en Internet, también se apoya en las preceptoras.

El contacto que los padres perciben a través de los comentarios de sus hijas es que se sienten escuchadas y atendidas, que ha ganado su confianza y que les resuelve sus problemas, por lo tanto piensan que influye en su rendimiento académico.

Con la comunidad en general la directora tiene presencia ya que tiene relaciones con varias universidades, con instituciones sociales, con asociaciones relacionadas con los trastornos de la alimentación, con asociaciones de formación para padres, con empresas de reciclado y con varias preparatorias de la zona.

La directora ha impactado de manera positiva en el ambiente escolar y entre los padres de familia, reconocen que sus hijas podrán acceder a las mejores universidades del país como los han hecho las alumnas egresadas de la institución.

Con este último actor evaluado, termina la obtención de datos del **E1**.

4.2 E2

El **E2** está ubicado en el poniente de la ciudad de México, en la delegación de Cuajimalpa. Es una institución privada en la que su población se sitúa en un nivel socioeconómico-cultural medio, medio alto. La oferta académica actual, que ofrece es de Kinder hasta Preparatoria. Desde sus inicios, el **E2**, fue concebido por un grupo de padres de familia con la finalidad de dar una formación integral a sus hijas, tanto en el ámbito intelectual como en el sentido espiritual y humano, con el objetivo de formar líderes capaces de influir y de servir a México. Así, inició sus labores en 1985 con 43 alumnas y en 1997 se cambió a su sede definitiva con 278 alumnas y ya para el 2004 rebasó los 500, con el objetivo de alcanzar 800 alumnos, con dos líneas.

La misión es contribuir con los padres de familia en la formación integral de sus hijas, ofreciéndoles una educación personalizada que aproveche los avances de la ciencia y tecnología. La visión es alcanzar la excelencia educativa incorporando a ella un profundo sentido de humanismo cristiano. Su lema es “Quién educa a una mujer, educa a una nación”.

La estructura organizacional de la Preparatoria del **E2** está compuesta por la directora Lic. En Administración y Finanzas Ma. Fernanda C., egresada del ITAM, por dos coordinadoras, que además de dar clases, una la apoya en la cuestión de disciplina y la otra mantener el nivel

exigido por estar incorporada a la Escuela Nacional de Preparatorias de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). La Preparatoria por ser parte de una organización con varias secciones, informa y toma decisiones de manera colegiada con la Directora General del Colegio y apoyando la línea de toda la organización educativa. El modelo educativo que sigue está en vías del constructivismo, en donde el aprendizaje del alumno es activo y el maestro es un mediador.

El número de alumnas de la preparatoria es de 82, y el número de profesoras es 19 con nivel de estudios mínimo de licenciatura, aunque hay varias profesoras con maestría. Las actividades co-curriculares que se dan son artísticas como son pintura, barro, ballet, flamenco, violín, chelo, guitarra, piano; hay clínicas deportivas de fútbol y básquetbol; e idiomas como son Francés y Mandarín.

Los resultados de los instrumentos aplicados son:

4.2.1 Directora de preparatoria

La entrevista hecha a la Lic Fernanda Cuen, fue la primera que se hizo en el E2, punto céntrico de la investigación. En la contestación de las respuestas, ella comentó que las principales funciones que realiza se centran en la planeación y supervisión de los objetivos y actividades de la preparatoria, en la revisión de programas académicos, en las relaciones con alumnas, maestros y padres de familia; en la observación de clases y en toda la planeación junto con las profesoras la parte de Orientación profesional de las alumnas.

La distribución de su tiempo está en trámites administrativos –que menciona que muchas veces es pérdida de tiempo-; revisión de programas académicos; en planear como llevar la Preparatoria a la vanguardia –el siguiente año inician con la transición a el Programa de Bachillerato Internacional-; atención alumnos; en los despachos y juntas con las coordinadoras, con coordinadoras de área y el personal docente; juntas de con su iguales en la institución;

observación de clases y en atención a padres de familia a través de citas, llamadas telefónicas o e-mails.

En relación a la distribución de tiempo, comenta que le gustaría tener más tiempo para planear ya que muchas veces por asuntos urgentes, le restan tiempo a este punto tan importante, además que si pudiera dedicaría más tiempo a la observación de clases y atención a las alumnas, sin que esto último frené su trabajo de planeación y supervisión. Si en ella estuviera, buscaría una subdirectora.

Comentó que si se visualiza como líder educativo ya que busca que las personas logren hacer suyo el ideal del de hacer un mejor futuro con fuerza de voluntad y disciplina, a través del ejemplo y apoyo a tanto a las profesoras y alumnas y buscando mediar los conflictos entre ambas exigiendo cuando sabes que si se puede. Ella define líder educativo como una persona que guía para el desarrollo de las demás personas.

Sus principales características personales y profesionales son el orden, el tener una buena relación con las personas, y el ser exigente sin ser perfeccionista.

La problemática principal de su labor es la relación alumnas-profesoras y las presiones de los padres de familias por la –supuesta excesiva- carga académica. Ella piensa que no siempre se pueden evitar, y para evitar el primer problema lo que hace es hablar continuamente con ambos lados para buscar soluciones y llegar a un acuerdo; y para la segunda problemática es estar pendiente de las cargas académicas de las profesoras a través de sus despachos.

Las principales estrategias que utiliza en su trabajo son llevar una agenda que la tiene dividida en citas, llamadas y pendientes y que a determinadas horas del día las revisa y prioriza. Tiene una calendarización de actividades y revisa continuamente este calendario. Una estrategia que le ha servido mucho es la planeación antes del ciclo escolar y la revisa por quincena. Y por último les exige a todo su personal, que antes de que salir de vacaciones del ciclo escolar, dejen ya la planeación de clases con fechas, dándoles anteriormente una carpeta

con sus horarios, calendarios, programas y objetivos del ciclo que vendrá. Una estrategia más son distintos formatos con los que se apoya para la organización.

Comenta que las personas que involucra en el liderazgo de su escuela son principalmente la directora y la asistente técnica y las coordinadoras. También se apoya con sus colegas –la directora de secundaria- y cuando un asunto más serio lo ve con la directora general. Intenta involucrar a las profesoras en la consecución de los objetivos de la preparatoria. Menciona que sí funciona porque hay más ideas para sacar los objetivos adelante.

Ella piensa que sí contribuye a los resultados de la escuela porque planea, porque las alumnas que egresan están listas para su incorporación a la universidad y porque cuida la formación personalizada que es uno de los fines de la institución. Piensa que podría contribuir más pero que no le alcanza el tiempo.

Un logro ha sido la puntuación del examen CENEVAL donde todas las alumnas salieron por encima de la media nacional. Todas las egresadas fueron aceptadas en las mejores universidades –algunas con becas de excelencia en México (ITAM y UNAM) y en el extranjero- y el promedio del Toefl es de 640 puntos en el año pasado. Todo esto contribuye al ambiente entre el alumnado que refleja que están muy contentas.

Los factores que facilitan su desempeño son el ambiente de trabajo que es agradable y de confianza, la capacidad y compromiso de su equipo y que se siente muy satisfecha con lo realizado. Un factor esencial es la buena relación y el apoyo que tiene de la directora general.

El contacto que tiene con los padres de familia es a través de entrevista anual con cada uno de los papás –cuando es necesario, a algunos los ve 2 ó 3 veces al año-, a través de llamadas telefónicas y de circulares. Piensa que el tiempo dedicado a los padres de familia es tiempo ganado porque son los principales responsables de la formación de sus hijas.

Por último, la relación que tiene con otros miembros de la comunidad está enfocada principalmente a las universidades y otras escuelas de la zona. También llevan programas ecológicos y de servicio social con un centro comunitario en Santa Fe.

4.2.2 Directora general de la institución

Desde el punto de vista de la Directora General, la directora de preparatoria utiliza el tiempo de manera general en la atención de padres de familia, profesoras y alumnas, primeramente a las alumnas con bajo rendimiento académico o problemas de conducta; al seguimiento de avances programáticos y observación de clases; despachos de retroalimentación con profesoras y despachos quincenales con la dirección general, la junta semanal de Consejo Directivo.

Ella la considera líder educativo ya que está continuamente guiando a su profesorado, asesorándolo y aportando nuevas metodologías para que las clases sean cada vez mejores. Las principales características que ve en la directora de preparatoria son liderazgo, capacidad de formar equipos y formación académica en educación y asesoramiento familiar. En su opinión debería tener mejor manejo del tiempo personal.

Los principales problemas con lo que se encuentra son la falta de formación de padres de familia y la rotación de personal, se podrían evitar para la primera con la mejora de escuela de padres de familia y para la segunda problemática desarrollando más el sentido de pertenencia.

Las principales estrategias que utiliza la directora para hacer su propio trabajo son el “seguimiento constante de proyectos” la continua comunicación a través de juntas y despachos, la junta mensual del consejo superior en la que “debe presentar los resultados mensuales”.

La directora general considera que es efectiva y que involucra a su equipo de trabajo, a todo su personal y que se ve en los resultados de la escuela, en que va marcando la estrategia y objetivos a lograr en los aspectos académicos, formativos, promocionales y de crecimiento. Piensa que no hay otros aspectos en que puede contribuir más ya que “no creo que hay otros puntos en que pueda contribuir más, dado que ya está a cargo de toda la operación y estrategia”

Los principales factores que facilitan su propio trabajo es su equipo. La directora de preparatoria facilita la labor de su personal a través de la capacitación anual que les da herramientas metodológicas y de crecimiento personal; por la política de “puerta abierta” y cualquier maestro puede acercarse cuando quiera.

La directora de preparatoria es una persona muy cercana a las alumnas, “las conoce por nombre, las felicita en su cumpleaños, las recibe en su oficina para atender sus inquietudes; con los maestros tiene un continuo trato en juntas, sesiones informativas y de capacitación; a los padres de familia los atiende en entrevistas de nuevo ingreso y de bajo rendimiento, a través de las juntas informativas y cualquier junta pedida por los padres. El contacto con los distintos actores es directo y efectivo”

4.2.2 Subdirectora o coordinadora

En el **E2** existen dos coordinadoras que apoyan el trabajo de la directora de Preparatoria, una que se encarga de la disciplina e iniciará el siguiente curso escolar el Bachillerato Internacional y la otra dedicada a todas las cuestiones relacionadas con la UNAM. Se le entrevisto a cada una por separado, las respuestas de cada pregunta fueron muy similares. A continuación se describen sus respuestas.

Comentaron que su trabajo está enfocado a la planeación y supervisión de objetivos de la institución y de la preparatoria; que utiliza gran parte para la atención de maestras como son juntas, despachos, supervisión de clases y a la atención de alumnas. En la creación de nuevos proyectos para la mejora académica de la preparatoria.

Sí la consideraron como un líder educativo por ser una persona culta, que al hablar impulsa y que todo mundo la sigue, “cuando habla ella está tan convencida, que es algo natural seguirla” Convince que lo que dice es lo que debe ser. Gracias a su liderazgo “ahora las alumnas sí quieren al Colegio, hablan bien dentro y fuera de él”, entienden más las normas. Y con respecto a las profesoras el equipo está muy unido y convencido de lo que se hace. Un

Líder educativo es aquel que sabe motivar para aprender más, da ejemplo y propone metas a conseguir.

Las principales características personales y profesionales que mejor describen a la directora son: humana, responsable, decidida, inteligente, accesible, culta, ordenada y líder. En su percepción piensa que puede mejorar en la organización del tiempo.

La principal problemática con la que se encuentra la directora es que los papás no adopten bien las reglas, las enfermedades emocionales de las alumnas y las quejas de las alumnas sobre las cargas académicas.

Las principales estrategias que utiliza la directora son: el despacho con la directora general, los despachos mensuales con las profesoras, “su cuaderno personal”: el manejo de la agenda y el seguimiento que le da a ésta, el orden, la comunicación.

A las principales personas que involucra en el liderazgo son a las coordinadoras, profesoras y las coordinadoras de áreas (matemáticas, inglés y formación).

La coordinadora contribuye a los resultados de la escuela ya que siente suyo los ideales del Colegio y como los vive, ayuda a que las alumnas y profesoras lo hagan de manera positiva. Porque sube el nivel académico, por la formación de equipo de trabajo de profesoras, porque respeta la autoridad y las alumnas salen preparadas para estar aceptadas en las mejores universidades –becas de excelencia, mejores exámenes de admisión...-.

Los principales factores que le facilitan el trabajo son: el equipo de trabajo estable, la cercanía que tiene con el Colegio por ser exalumna y ser a la vez mamá. El apoyo de las alumnas que la quieren, el compromiso de profesoras y el ambiente positivo que se respira.

Considera que facilita el trabajo de las profesoras a través de la libertad de cátedra que les da, de las observaciones de clases y las retroalimentaciones, los despachos mensuales, la información oportuna, la carpeta de inicio de año con toda la información necesaria (calendarios, programación, objetivos,...), con capacitación, y la organización de la preparatoria.

Piensa que podría mejorar en este sentido con más tecnología y material didáctico y de biblioteca.

El contacto que tiene con alumnas es directo, constante y de confianza; con profesoras es de “acompañamiento y abierto”; con padres es cercano y siempre los recibe cuando se lo solicitan y con la comunidad en general ha abierto muchos espacios con empresas., universidades, escuelas a fines, preparatorias de la zona.

4.2.4 Profesoras

El cuestionario fue aplicado al 73% de los profesores que trabajan actualmente en la preparatoria y los resultados que se encontraron son los siguientes:

Comentan que dedica principalmente su tiempo al Colegio, esto reflejado en planeación y supervisión, trato personalizado con alumnas y profesoras.

Piensan que la directora es un líder educativo ya que “da seguimiento”, es dedicada y acompaña tanto a profesoras como alumnas. Porque se preocupa “no solo por la cuestión académica sino integral le importa todas nuestras cosas y nos pregunta de ellas”, porque tiene una carrera profesional, experiencia y calidad humana, porque siempre las guía con su ejemplo “es un ejemplo para mi” Definen líder educativo como a una persona responsable y organizada que conoce su área y a las alumnas, como un ejemplo y guía de virtudes y que tiene los conocimientos académicos necesarios, experiencia, autoridad y es un modelo a seguir.

Las principales características personales y profesionales que mejor describen a la directora son: responsable, organizada, recta, preparada, abierta a aprender, es un ejemplo, es exigente y bondadosa, es mediadora, tiene carácter, es comprometida, entregada, sabe dirigirse oportunamente dependiendo de la edad y circunstancias, es inteligente, mantiene el tono, convence, saca provecho de la conversación sin herir, es entregada... Algunas de las características que le pueden faltar es que se estresa o que puede ser impaciente en algunos momentos.

Los problemas más grandes con los que se enfrenta la directora son: cumplir con las exigencias de la UNAM, cubrir con calidad los programas académicos, el manejo de tiempos para hacer compatibles los programas con las actividades extracurriculares, la presión que ejercen los papás sobre ella por cuestión de cargas académicas y la formación de hábitos de estudio y conducta de las alumnas.

Las principales estrategias que utiliza la directora para llevar a cabo la dirección son: la organización de agenda –que afirman que la maneja perfectamente-, despachos mensuales con profesoras, observaciones de clases, el contacto constante y directo con las alumnas, las juntas especiales, la buena planeación, organización y supervisión de actividades. Sabe apoyarse en los directivos y en las profesoras. Sabe comunicar los resultados.

Comentan que involucra en el liderazgo de la preparatoria a todas “porque somos equipo, nos hace pertenecer, participar y aportar”. Se apoya también en las coordinadoras y preceptoras. El resultado es muy positivo.

Piensan que sí contribuye a los resultados de la escuela porque las egresadas son el estandarte, como carta de presentación al ingresar a las universidades. Tiene la camiseta puesta, da imagen del colegio y cumple con el programa. Sabe adelantarse a los problemas resolviéndolos oportunamente.

Hay varios factores que facilitan el trabajo de la directora como son la labor de maestras, “la comunión con la dirección”, apretura, compromiso, el buen equipo de trabajo – “profesoras comprometidas” que entienden el objetivo que se busca- y la comunicación en todos sentidos; el tiempo que lleva trabajando en el Colegio, el ser ex alumna de un colegio con el mismo ideario y ser mamá del mismo. Sí la ven satisfecha con el trabajo.

Menciona que les facilita su trabajo ya que es organizada y desde fin del curso anterior tienen la programación completa del siguiente. Porque les señala los errores pero dando solución, porque facilita la capacitación y la inducción de programas y lineamientos, porque hay un acompañamiento constante, porque las orienta, porque les da “tips”, porque tienen la

información oportuna a través de despachos, mails, “porque nos tiene al día y pregunta cómo nos sentimos” y porque tiene la política de puerta abierta siempre con una sonrisa.

En su opinión, piensan que las puede apoyar más reduciendo las actividades extraordinarias y facilitarles tecnología, material didáctico para estar a la vanguardia.

Por último mencionan que el contacto con las alumnas es amistoso, respetuoso y cercano, con confianza, cercanía y sin dejar su rol de directora. Con los maestras es muy cercana, porque no te sientes aislada y por lo dicho anteriormente. Mencionan que no saben cómo es el contacto con los padres aunque piensan que es bueno. Señalan que tiene buenas relaciones con: empresas, ya que ha conseguido las semanas de prácticas; con universidades, becas, eventos y la semana de clases de oyentes; con todo lo relacionado para comenzar el próximo semestre con el BI.

4.2.5 Alumnas

En el grupo de enfoque, formado por el 21% de la población total de la preparatoria, que se llevó a cabo con las alumnas describieron a la directora como una persona que sabe mucho, es centrada, culta, coherente, justa, comprensiva, empática, que las impulsa a ser mejores, amiga, líder, que es una buena autoridad, ya que no es “barcaza, sino que la obedeces”.

Piensan que en algo que podría mejorar es en ser más expresiva.

Las principales actividades que hace la directora es supervisar que se den las clases con calidad, que las profesoras hagan bien su trabajo y que las alumnas cumplan con sus responsabilidades. Hace juntas con las profesoras y tiene despachos con ellas. Otras actividades están relacionadas a la atención de alumnas como son: orientarlas en la decisión de las carreras, ante un problema, busca a la alumna de manera personalizada. Lleva a cabo proyectos con iniciativa que van a favor de las alumnas. “Hace mucho”.

Afirman que el contacto con ellas es personalizado, que les hace ver sus errores “hace que te la tomes en serio, te prepara para la vida. No solo se fija en lo académico, nos motiva.

Hace programas para nuestro progreso”. Ante la pregunta que qué más les gustaría tener en cuanto a la relación con ellas, contestaron que nada.

En la percepción de las alumnas, el contacto con los papás es a través de entrevistas y si hay algún problema los cita para hablar personalmente, siempre para el bien de la alumna.

Al preguntarles sobre la directora ideal, ellas contestaron “que la directora ideal es ella y que no le falta nada” Piensan que la directora ideal es exigente, a la vez que se interesa, conoce a la juventud, que sabe ser amiga sin ser cómplice y que da buen ejemplo y que te impulsa. La diferencia que ven entre un administrador y un líder es que el primero es organizador y se encarga de cuestiones administrativas y el segundo convoca a gente.

4.2.6 Padres de familia

El grupo focal constituido por el 14% de los padres de familia de la población total de preparativa se llegaron a las siguientes respuestas: describen a la directora como una persona culta, muy preparada, inteligente, que está abierta al diálogo, sabe escuchar, muy responsable, líder, coherente, comprometida con la institución y con sus hijas, busca mejoras, tiene sentido de servicio, es positiva, se gana la confianza de las personas y que soluciona

Mencionan que sí es un líder educativo porque tiene sabe a donde llevar la preparatoria, conoce la psicología de las adolescentes y las involucra en su crecimiento personal de manera responsable y porque ha formado un buen equipo de trabajo.

Piensan que la directora utiliza su tiempo en el trato con las alumnas, en los trámites administrativos en la relaciones con universidades y empresas, en la revisión del nivel académico, organización del personal docente, imparte clases y atención a padres de familia.

La directora sí involucra a los padres de familia a través de los proyectos de la institución, entrevistas, sesiones de entrega de calificaciones, manda la información a través de circulares, de pláticas, entrevista inicial del curso, con llamadas telefónicas y con la información del portal de la escuela en Internet, también se apoya en las preceptoras.

Mencionan que si influye en el rendimiento académico de sus hijas ya que está subiendo el nivel académico, sus hijas están contentas en un buen ambiente de trabajo, porque ellas además de resolver problemas y llegar a acuerdos, las guía y les da un seguimiento personalizado. Esto lo saben por los comentario de sus hijas, y porque han tenido experiencia personal del como las trata.

También comentaron que si tiene contacto con la comunidad en especial con las empresas y universidades, ya que ha organizado distintos eventos como la semana en que sus hijas van a distintas empresas para vivir lo que podría ser su profesión, o las universidades, que van también en una semana a distintas, en donde pueden tomar clases de oyentes y pueden entrevistarse con los directores de las carreras.

Por último los padres de familia ante la pregunta de que si ellos pensaban que la directora ha contribuido a los resultados e la escuela, comentaron que por sus características, organización, por la visión, exigencia y el empuje que tiene, ha contribuido a la buena formación de sus hijas para que estén bien preparadas para cualquier universidad y carrera, además han desarrollado diversas habilidades para su mejor desempeño en la vida como son la autorreflexión. La sección de preparatoria en el Colegio, es “clave para que el producto esté terminado con calidad” esto lo comentó una mamá, aclarando que sus hijas estaban desde el kinder, y que a través de toda su estancia, ellas han adquirido distintos hábitos académicos y de formación, que se ve ya cuando al ser una joven actúa a conciencia, que su otra hija obtuvo una beca para la universidad. Los resultados de la escuela se ven al terminar su estancia, aunque cada profesora y directora desde kinder, primaria y secundaria han contribuido a su formación”

Con estos últimos datos, termina la primera parte de la investigación de campo en donde se aplicaron los instrumentos planeados al **E2**. A continuación se presentará los resultados de la última escuela: **E3**

4.3 E3

El E3 se fundó en 1972, por un grupo de padres, interesados por la formación integral para sus hijas. El objetivo del centro educativo pretende desarrollar sus aptitudes y potencialidades, en donde se les enseña a pensar, hablar y actuar conforme a firmes principios intelectuales, volitivos e intelectuales. El nivel socioeconómico-cultural es medio, medio alto y está ubicado en la Colonia Miguel Hidalgo, delegación Tlalpan, México Distrito Federal.

La estructura organizacional de la Preparatoria del **E3** está compuesta por la directora, Lic. En Administración de Intuiciones, Erika S, egresada la Universidad Panamericana, por tres coordinadoras de grupo, que además de dar clases se dedican a la atención a alumnas; hay una asistente que la apoya en las cuestiones administrativas y de mantener el nivel exigido por estar incorporada a la Escuela Nacional de Preparatorias de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). La Preparatoria por ser parte de una organización con varias secciones, informa y toma decisiones de manera colegiada con la Directora General del Colegio y apoyando la línea de toda la organización educativa.

El número de alumnas de la preparatoria es de 141, y el número de profesoras 37 con nivel de estudios mínimo de licenciatura, aunque hay casos con maestría. Las principales actividades co-curriculares que tienen son: básquet, tae kwan do, porras, atletismo, orquesta, guitarra, coro, entre otros.

Un circunstancia esencial para hacer mejor el análisis de datos, aunque por ahora solo se hace la presentación de los datos obtenidos de los instrumentos aplicados, es que la Preparatoria está llevando un cambio sustancial, ya que adquiriendo un nuevo modelo operativo UP. El cambio tiene como objetivo principal subir el nivel académico de las alumnas. Este cambio se está llevando en este curso escolar.

4.3.1 Directora de preparatoria

Como el estudio está centrado en la directora de preparatoria, con ella se inicio la investigación de campo, en la entrevista realizada Lic. Schölls comentó que sus funciones más importantes que considera que tiene a su cargo son: los despachos semanales con la Rectoría, Consejo Directivo, encargadas de academias (CEC, matemáticas, humanidades, inglés y psicopedagógico). La Junta mensual con las profesoras, así como el seguimiento de alumnas y profesoras.

Considera que su trabajo” implica mucha organización y seguimiento”, ya que atender asuntos de padres de familia, de la UNAM y la resolución de los problemas diarios, conllevan tiempo. También considera una función importante la organización de cursos y eventos para las profesoras y las alumnas.

El modelo educativo lo están cambiando por lo que tienen que implementar una gran cantidad de procesos. Por este motivo a la directora le parece que se la pasa resolviendo detalles en vez de profundizar en asuntos importantes, aunque afirma que al final todo queda resuelto.

Considera que le facilitaría el tener una coordinadora académica que le reporte qué está pasando y le ayude a resolver los problemas, y así tenga dos puntos de vista antes de tomar una decisión. Si fuera posible, le dedicaría mucho más tiempo a lo académico.

Sí se considera un líder educativo, ya que en estos momentos dedica tiempo a sus profesoras para que éstas realicen nuevos proyectos con las alumnas y lograr entre todas más tiempo a la investigación. Señala que un líder educativo es el jefe de un grupo que lleva a la calidad y la excelencia académica. Considera que aunque sí lo es, es muy rápido para ver los frutos.

Le parece que las características personales y profesionales que la describen como líder son: ser una persona organizada, el diálogo, la exigencia con cariño, poner ejemplo. Busca en consenso, no impone y trata de delegar. Confiar en su gente, formar un excelente de quipo

de trabajo, apoyar y elogiar a tu equipo y siempre hablar con la verdad. Decirles lo que pueden mejorar y separar lo personal de lo profesional.

El problema más grande con el que se enfrenta es el reunir todos los programas a tiempo para el nuevo inicio escolar: reclutar profesoras, hacer horarios, reglamento, cursos de inducción... Afirma que se tiene la experiencia de otros años, ya que se hace una praxis de cada evento que se tiene en el ciclo escolar, sin embargo, hay procesos que son inevitables (horarios) que requieren mucho tiempo el terminarlos bien. Otro problema es la falta de comunicación entre coordinadoras y profesoras; lo saben y están poniendo cartas en el asunto.

Su estrategia personal es el orden y estar muy pendiente de la gente: estar presente, conocerlas, preguntarles cómo están, descubrir si están pasando por un momento difícil. Considera que para tener orden hay que usar la agenda y recoger todas las experiencias de los eventos.

Le parece importante involucrar a todo su personal en el liderazgo de la escuela, ya que así se sienten parte del equipo y valoran el trabajo realizado –cuando no eres parte es muy fácil criticar desde fuera-. Señala que al involucrarlas se generan nuevas ideas y así logran que hagan suyo cada proyecto. Considera que le funciona, que tiene un buen equipo de trabajo al que anima diciéndoles que son las mejores. Reitera que lo que sigue faltando es comunicación, pero que están trabajando en ello. (Cuenta con cinco academias y cuatro coordinadoras dentro de su equipo).

Considera que sí contribuye en los resultados de la escuela y lo comprueba con los comentarios de las alumnas y sus papás. Afirma que en cuanto pueda reforzar más lo académico, podrá contribuir más a la misma.

Un aspecto que facilita su trabajo es el apoyo que ha recibido por parte de la preparatoria UP varonil: tienen un buen trabajo en equipo, valoran sus opiniones y le dan la información para poder agilizar los procesos. Algunas veces esto se le complica un poco si tiene que triangular y consultar al Consejo Directivo, pero no es siempre.

La prioridad en el Colegio son los padres de familia por esto aprovecha las sesiones informativas para conocerlos, platicar con ellos y sobre todo para que la conozcan y así tengan un mayor acercamiento. Intenta atenderlos lo mejor posible, escucharlos, valorar sus comentarios, darles seguimiento y si tienen algún problema, resolvérselos a la brevedad posible. Formó una sociedad de padres para involucrarlos en las actividades. Afirmó que los padres son los primeros formadores de sus hijos por lo que considera que como es su segundo año, tiene que poner medios para que la conozcan lo antes posible.

4.3.2 Directora general de la institución

Después de tener la entrevista con la directora de preparatoria, se tuvo una breve entrevista con la directora general de la institución en donde comentó que la Lic. Erika S., dedica su mayor parte del tiempo al seguimiento de la gente que le reporta, a dar seguimiento al plan estratégico, a la atención de la profesoras, alumnas o padres de familia que se lo piden, a llevar las junta con profesoras, dar clases y hacer todos los tramites administrativos para llevar a cabo el cambio. También comentó que un líder educativo es aquel que consigue que los demás vayan en una dirección y hace que las cosas sucedan, por lo tanto si es un líder educativo. Sus principales características son en su opinión, que es una persona íntegra y coherente con lo que enseña, es muy profesional y tiene espíritu de servicio.

En relación a los problemas más grandes con lo que se encentra en este ciclo escolar es el llevar a cabo con éxito, supervisar la transición. Otro problemas importantes son la formación de sus colaboradores, el pernear la preparatoria con el ideario educativo. Mencionó “que más que ver estas situaciones como un problema los ve como un reto” La manera de evitar que se haga un conflicto es adelantarse a lo que pueda pasar estando informada.

Las principales estrategias que utiliza para llevar a cabo su trabajo son el “hacer hacer”, dar a conocer los resultados, e involucrar a su gente es los objetivos y dirección. Piensa que si contribuye a los resultados de la escuela por los resultados.

Los factores que facilitan su trabajo es “la gran libertad que tiene de llevar a cabo su dirección teniendo muy claro lo que se espera de ella”, sin dejarla sola, es decir se le va dando un seguimiento concreto y se le apoya en lo que necesita. Ella a su vez facilita el trabajo de sus maestros “con el orden de su trabajo, con los objetivos claros e informados oportunamente, y la cercanía que tiene con el personal.”

Por último el contacto que tiene con alumnos es bueno ya que da clases, y tiene la política de puerta abierta; con el personal docente es bueno aunque con todo la situación actual de llevar a cabo el cambio, se ha vuelto indirecto, siendo al mismo tiempo que si hay algo importante ella las recibe; con padres de familia principalmente es a través de la preceptoras de cada alumna. También busca espacios de contacto informal con alumnas y profesoras.

2.4.3 Coordinadora de grupo

Existen tres coordinadoras de grupo, una por cada año de preparatoria. Se entrevistó a una, la que es un apoyo más fuerte para la directora debido a que las otras dos son nuevas en el puesto. Ella comentó las principales funciones actuales de la directora de prepara son administrativas para llevar a cabo el cambio del modelo educativo, planear y supervisar que los procesos se estén llevando a cabo, en la atención de las coordinadoras de grupo y de academia y por último atención a alumnas y padres de familia. Imparte clases. Considera que la mayor parte de las veces lucha por ocupar su tiempo eficazmente, pero siendo realista, al trabajar con personas, se vuelve una actividad dinámica que no te permite tener un horario fijo. De ahí la importancia que le da a la jerarquización de actividades.

Plantea que en este ciclo escolar se dieron cambios importantes dentro del organigrama de la preparatoria y que esto implica un año de acoplamiento con la nueva dirección. Sin embargo sí considera que la directora sea un líder educativo, ya que ha logrado poner en marcha un proyecto que se venía trabajando desde hace tiempo, poniendo todo su empeño para lograrlo. Considera que “la gran actividad que ha traído este cambio, ocasiona que se

pierda el contacto personal” que debe existir con el equipo de trabajo más cercano a ella. Que podrían tomarse decisiones más rápidas y no triangular tanto para la resolución de un problema.

Para ella un líder educativo es la persona que tiene como principal meta lograr el mejoramiento personal de su equipo de trabajo y el de ella misma predicando con el ejemplo. Una persona que exige con comprensión, que no etiqueta, que no crea juicios de las personas con las que trabaja, que se basa en hechos y no en suposiciones al momento de hacer una corrección directa. Una persona que es capaz de tomar decisiones oportunas evitando la burocracia. Considera que un líder es una persona que sabe mantener contacto estrecho con las alumnas, que se da a conocer para que sientan confianza de buscarla y sabe incidir, a través del ejemplo en su formación.

Considera que las características personales y profesionales que mejor describen al director es que es una persona paciente, prudente y responsable. A la vez sugiere que debería tener mayor seguridad en la toma de decisiones y en la comunicación personal con el equipo de trabajo (menos mail y más trato personal)

El problema mayor con el que se enfrenta la directora es lograr que tanto el personal docente como el alumnado logren empaparse bien de la filosofía UP preparatoria. Apretar en lo que se debe, apretar sin titubear. También considera que sí se puede evitar este problema para lo que sugiere mantener una buena comunicación tanto con docentes, como con coordinadores y alumnas, logra que todas se sientan escuchadas y que sepan el objetivo que persigue en cada una de sus acciones.

Las principales estrategias que usa el director en su trabajo son las juntas semanales y mantenernos al tanto de información importante a través de correos. Se asegura de que cumplan sus responsabilidades. Señala que sabe darle seguimiento constante a cada uno de los pendientes, que es una persona ordenada y organizada lo que ayuda a que se mantenga al

tanto de la mayoría de las cosas. Considera que es efectiva y que “podrá serlo aún más conforme vaya sintiéndose más segura de tomar decisiones”.

Afirma que sí involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela aunque en ocasiones ella considera que se cae en un burocratismo porque hay cuestiones que se pueden solucionar directamente y en el momento, sin necesidad de pedir la opinión a otros. Pienso que esto dificulta la efectividad de los resultados.

Piensa que sí contribuye a los resultados de la escuela y se le percibe como muy comprometida con el ideal de la preparatoria. Podrá dar más cuando adquiera más experiencia y mayor seguridad en sí misma.

Los factores que facilitan el trabajo de la directora es que es una persona muy comprometida, sabe escuchar y es muy paciente. Ella piensa que facilita el trabajo de las profesoras acogiéndolas cuando lo necesitan, a través de las juntas de profesoras donde les da la información necesaria y de las juntas de las coordinadoras.

Considera que el contacto con los distintos actores de la comunidad es bueno, especialmente con las coordinadoras que son muy efectivos y productivos.

2.4.4 Profesoras

Se aplicó el cuestionario al 64% de las profesoras que forman parte de la preparatoria en donde consideraron que la directora dedica su tiempo en la escuela a asuntos administrativos, a resolver los asuntos diarios, mantener la disciplina y a la impartición de clases. Gran parte del tiempo lo utiliza en la supervisión del cambio. Les gustaría tener más comunicación directa con ella, pero entienden que por la embargadora del nuevo proyecto este año le dedicará más tiempo al mismo.

Todas coinciden en que sí es un líder educativo ya que tiene capacidad de comunicarse, planea y establece metas, reconoce las fortalezas de los profesores y los hace crecer. Resuelve problemas y es una persona honesta que está presente y que se preocupa de

todos los aspectos de cada persona. Definen como líder educativo aquel que marca un rumbo académico y formativo, que dirige un grupo de docentes para alcanzar los fines educativos y que logra que todo a su alrededor mejore el ambiente de cooperación.

Las principales características que ven en su directora son: honesta, eficiente, responsable, interesada por las demás, organizadas, que tiene visión de conjunto, amable, inteligente, profesional, perceptiva, entusiasta, innovadora. Consideran que debería adquirir un mayor interés académico, estudios de grado y mayor contacto directo con el personal.

La problemática mayor con la que se encuentra la directora actualmente es llevar a cabo con éxito el proceso de cambio de la preparatoria **E3** a la preparatoria UP, con todo lo que esto implica.

Las estrategias que utiliza la directora son las juntas semanales con coordinadoras, junta mensuales con las profesoras, mantener a todo el personal informado a través de correos electrónicos, llevar a cabo despachos, tomar nota de lo que sucede y reportar el resultado, fomenta el diálogo para lograr consenso y trato personal: está cerca de las profesoras y las escucha, su puerta siempre está abierta.

Piensen que en su liderazgo involucra a las coordinadoras de área y de grupo.

Algunas piensan que las coordinaciones son una ayuda para lograr los objetivos académicos, aunque otras piensan que les gustaría tener el trato directo con la directora y no con la coordinadora, ya que obtendrían soluciones más rápidas y no se triangularía.

Consideran que el trabajo de la directora contribuye a los resultados de la escuela porque realiza lo que planea y lo evalúa constantemente, además de que está llevando a cabo el cambio. En su opinión piensan que la directora sí está satisfecha con su trabajo por estar llevando a cabo un nuevo reto, aunque por otro lado también coinciden que siempre está buscando cómo mejorar.

Piensen que facilita su trabajo porque les transmite una puntual información y les recuerda sus obligaciones, porque sus puertas siempre están abiertas cuando la necesitan,

porque hay una apertura al diálogo con confianza y libertad para buscar mejores soluciones. También piensan que podría intervenir para que las coordinaciones trabajen mejor con las maestras logrando la unidad.

Consideran que el contacto con las alumnas es bueno ya que tiene puerta abierta y les da clases. Con las profesoras es cercano porque las conoce a todas, hay entrevistas personales y las juntas mencionadas, aunque les gustaría que hubiera una comunicación informal.

Señalan que con los padres de familia tiene buen contacto ya que les manda circulares y tiene juntas periódicas con ellas.

Todas coinciden que siempre está enterada e informada de lo que sucede en la escuela.

4.3.5 Alumnas

En el grupo de enfoque que se realizó con las alumnas, formado por el 11% de la población total de la preparatoria, describieron a la directora con las siguientes cualidades: organizada, accesible, abierta, responsable, atenta, ordenada, formal y también mencionaron que en algunas ocasiones podía mejorar –aunque se contradicen- en: cerrada, pasiva, no impone, insegura, poca experiencia, no resuelve con rapidez.

Piensan que es buena directora pero debe trabajar en un mayor liderazgo que facilite – que mueva- a las alumnas hacer lo que deben hacer por convencimiento propio. Piensan que dedica su tiempo a juntas, a los cambios físicos del edificio, al papeleo, a dar clases y a rendir cuentas al director.

Les parece que le falta mayor presencia con el alumnado, ya que no la ven más que cuando la buscan. No saben si influye en el desempeño académico ya que contacto directo de las alumnas es con la coordinadora de grupo.

Ellas piensan que el principal contacto con sus papás es en las sesiones informativas, ya que las entrevistas las tienen con las coordinadoras de grupo. También tienen contacto con sus padres a través de una circular semanal. Por último concluyeron en que si por alguna situación importante la directora cita a los papás, los resultados de la entrevista normalmente son buenos aunque tenga consecuencias que a ellas les afecta pero que saben que es por su bien. “aunque no nos conviene a corto plazo porque nuestros papás nos regañan y castigan, al final si tiene razón y es mejor que si les informé para nuestro bien”

Piensan que una directora ideal es aquella que es líder, equilibrada emocionalmente, sabe lo que pasa y soluciona con rapidez, que no tiene favoritismos, que acepta sus errores con humildad, que te inspira confianza, que tenga tiempo de escuchar, que busca el bien común, que sea abierta y que esté en contacto con todo.

Afirman que el administrador es teórico y cuadrado y el líder no solo administra sino que propone, tiene un trato personal, es práctico, abierto, da soluciones rápidas y tiene seguidores.

4.3.6 Padres de familia

El grupo de enfoque con padres de familia constituido por 10% de los padres de preparatoria, mencionó que la directora proyecta buena imagen, está bien preparada académicamente, es emprendedora objetiva, resuelve los problemas de fondo, es ordenada, capaz, amable, conoce a cada alumna y tiene buena disposición para ayudar y mejorar a otros. Aunque alguno comentó que a veces es conservadora.

Ante la pregunta si es líder en la escuela y cómo lo sabían, todos coinciden en que sí es líder primeramente por llevar un cambio tan grande, que sabe mandar, es admirada y respetada por las alumnas y porque las alumnas obedecen convencidas. Y porque sabe escuchar.

Piensan que dedica su tiempo a planear y supervisar las actividades conforme los objetivos, está pendiente de todo y de todas, organiza las profesoras, administra, contrata y revisa planes de estudio. También dedica su tiempo a resolver problemas, a revisar que el

personal docente imparta las clases con calidad y a mandar circular a padres y organizar eventos.

Involucra a los padres de familia a través de la circular semanal, las sesiones informativas, los invita a participar en las actividades de la escuela. La conocen por primera vez a través del curso “de papás nuevos” al que deben asistir. Atiende a sus llamadas y la ven como un puente de comunicación y ayuda a la formación de sus hijas y les hace sentir que tienen un rol primordial en la escuela.

Los papás comentan que rompe el paradigma de la directora tradicional que solo da órdenes, ella se acerca a sus hijas, las apoya, les da clases, está pendiente de su aprovechamiento y las felicita. El trato es equilibrado ya que no las atormenta pero sabe que está ahí por si la necesitan. Les da buen ejemplo y las felicita por sus cumpleaños. Mencionaron que todo esto lo saben por sus hijas y por las amigas de sus hijas.

La presencia que tiene en la comunidad es con visitas y eventos con diversas universidades.

Consideran que la directora ha impactado a la escuela por llevar a cabo el cambio tan importante de la unificación preparatoria Modelo operativo UP-**E3** y porque ha habido mejoras de todo tipo: académicas, físicas y de personal.

Ya que se presentaron los datos obtenidos de los instrumentos aplicados a las tres preparatorias, a los distintos actores contactados, en el siguiente capítulo se analizarán utilizando la técnica *Grounded Theory*, buscando patrones, contradicciones en la información recabada, detectar si existe un cierto perfil de escuela, si los directores de las preparatorias juegan los mismos roles, si existe la misma conexión con los maestros, alumnos y padres de familia, entre otros puntos más.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se analizarán los resultados presentados desde dos perspectivas: la primera en donde se compararon los datos obtenidos dentro de una misma institución, buscando patrones y contradicciones de las diversas categorías entre los actores de una misma preparatoria, a la que denominé *análisis de resultados por centro educativo*. La segunda perspectiva es un *análisis por categorías*, en donde se buscaron patrones y contradicciones de manera intercolegial.

El objetivo del primer análisis fue verificar que la información obtenida fuera coincidente, confiable para este estudio y sirviera de base para el segundo análisis, además de que la información arrojada es de gran utilidad para la institución ya que puede analizarla para su propia conveniencia. El objetivo del segundo análisis fue el de explorar los patrones y contradicciones existentes en las tres preparatorias para poder hacer las conclusiones del trabajo.

5.1 Análisis de resultados por centro educativo

A continuación se presentarán el análisis realizado en cada uno de las preparatorias estudiadas.

Patrones y contradicciones del E1

Los patrones encontrados del análisis de *Grounded Theory* en el E1 fueron:

1. Con respecto a las principales funciones que realiza la directora de preparatoria coinciden en que dedica la mayor parte del tiempo a los tramites con la UNAM, a las cuestiones administrativas: planeación y supervisión de actividades, juntas y revisión del planes de trabajo de su personal docente y en la atención a las alumnas. Sobre este punto hay muchas más funciones que la directora mencionó sin que sean detectadas por el resto de la comunidad educativa como son “la planeación de juntas

con padres de familia, la planeación de comunidades de aprendizaje, la promoción de un a mayor identidad con las celebraciones cristianas, organización de actividades...”

2. Las características positivas en las que todos los agentes consultados coincidieron fueron la directora es eficiente, entusiasta, exigente, positiva y busca mejoras. También coinciden –incluyendo la directora misma- que podría mejorar en buscar una mayor cercanía con el personal docente.
3. Coinciden en que sí en un líder educativo pero cada uno lo fundamenta en distintos rubros: la directora misma en su preparación profesional, la subdirectora en lo que es una persona segura, las profesoras porque la ven como alguien que marca un camino, y los padres de familia porque tiene mucha sensibilidad y conoce la psicología de los adolescentes. Las alumnas no lo reflejan claramente.
4. En relación a las estrategias que sigue la directora coinciden en que lleva el orden del día y la formación de academias,
5. Profesoras, subdirectora, la directora general y ella misma coinciden en que sí involucrar a otras personas en la dirección de la preparatoria: academias y subdirectora.
6. No hay ningún patrón en relación a si les facilita o no el trabajo a las profesoras
7. La directora contribuye a los resultados de la institución reflejándose en el nivel académico de las alumnas ya que son aceptadas en las universidades.
8. En relación a los factores que le facilitan el trabajo coincidieron que los factores fueron: la buena relación que tiene desde la directora general hasta con la secretaria y las alumnas. Es ex – alumna de la institución y madre del mismo, por lo que conoce muy bien el ideario.
9. En relación al contacto con los distintos actores educativos se mencionó que es efectivo y directo.

- a. Profesoras: El contacto de la directora con ellas, es directo pero no es suficiente como se explicara en las contradicciones más adelante.
- b. Padres de familia: que si hay un contacto constante a través de preceptores, circulares y llamadas telefónicas y sesiones informativas, involucrándolos en proyectos.
- c. Alumnas es muy bueno y directo ya que tiene la política de puerta abierta, las ayuda a reflexionar y sacar consecuencias.
- d. Comunidad: nadie reflejó puntos de contacto a excepción de la directora misma que consideró que tiene buenas relaciones con las universidades.

Las contradicciones encontradas en este análisis fueron tres: cuando señalan las características positivas la señalaron como líder pero también dijeron que la solución a la principal problemática sería que fuese más política en el trato. La segunda consiste en que dicen las profesoras que les marca el camino, pero en los puntos a mejorar señalaron que le falta cercanía con el personal docente; aunque también en este punto señalaron al reflejar los factores que facilitan su trabajo que las escucha, les abre horizontes y las guía. Esto último es una nueva contradicción de las profesoras con la subdirectora.

Del resumen del análisis interno al **E1** se desprende que el perfil de la directora se inclina a la atención personalizada con las alumnas y la relación con padres de familia. El rol principal que juega es administrativo. Por tanto un punto a mejorar es aumentar la comunicación con el personal docente a través de despachos individuales programados periódicamente. La comunidad educativa la describió claramente y en general de modo coincidente; también describen sus funciones.

La directora general y las maestras coinciden en casi todos los puntos y en cambio la subdirectora tiene algunas contradicciones como se verá. Y por último las opiniones de las alumnas y de los padres de familia como quedó reflejado en los puntos anteriores coinciden en su opinión de la directora de la preparatoria.

La comunidad educativa la describió con claridad y en general de modo coincidente, esto demuestra que conocen a su directora. También describen sus funciones.. En cuanto a su desempeño todos coinciden en que es una persona ordenada, honesta, comprometida, aunque sugieren que podría ser más diplomática en el trato.

En relación a lo investigado, por lo general tienen opiniones similares el personal docente y administrativo; de igual manera las opiniones de las alumnas y los padres de familia no difieren.

5.1.2 Patrones y contradicciones del E2

Los patrones encontrados del análisis de Grounded Theory en **E2** fueron:

1. Con respecto a las principales funciones que realiza coinciden en planeación y supervisión de las actividades académicas y administrativas, en atención a alumnas, profesoras.
2. Llama especialmente la atención la cantidad de características positivas en las que todos los agentes consultados coincidieron: humana, responsable, culta, ordenada, justa, accesible, eficiente, coherente, busca mejoras, comprometida con la institución, tiene autoridad. No coinciden en alguna característica que pueda mejorar, de manera aislada se comentó que podría manejar mejor el tiempo y alguna vez ser más paciente.
3. Coinciden en que sí es líder educativo ya que impulsa, guía y las personas la siguen; porque se preocupa no solo de la cuestión académica sino de manera integral.
4. La principal estrategia –que tiene gran valor por su sencillez y eficacia- y que todos los actores educativos conocen y comentan al respecto es el modo de manejar su agenda. Otras estrategias son la calendarización anual de actividades que revisa cada quincena, despachos mensuales con profesoras, el contacto directo y constante

con alumnas, buena planeación, organización y supervisión de actividades. Y que sabe apoyarse en los directivos y profesoras y sabe comunicar los resultados.

5. Las profesoras, coordinadoras y la directora general mencionan que involucra a todo el personal docente en la dirección de la institución ya que todos se sienten comprometidas como equipo de trabajo para sacar adelante los objetivos de la preparatoria.
6. Facilita el trabajo de las profesoras por su organización y por la libertad de cátedra y las retroalimentaciones. Al mismo tiempo coinciden en que les ayudaría si hubiera más tecnología, material didáctico y aumento del acervo bibliotecario.
7. La directora contribuye a los resultados de la institución porque ha subido el nivel académico de la preparatoria, las egresadas son aceptadas en las mejores universidades del país y algunas con becas de excelencia, porque resuelve los problemas oportunamente.
8. En relación a los factores que le facilitan el trabajo coincidieron en el compromiso de su equipo de trabajo, la comunión con la dirección, la cercanía con el ideario del colegio por ser ex – alumna de un colegio con el mismo ideario y por ser mamá del mismo.
9. En relación al contacto con los distintos actores educativos se mencionó que si es efectivo y la relación es muy buena con toda la comunidad educativa. Hay una comunicación abierta y directa, en ambos sentidos.
 - a. Profesoras: Tiene contacto directo, constante y muy cercano logrando así un buen equipo de trabajo.
 - b. Padres de familia: mencionan que sí los involucra a través de los proyectos de la institución, entrevistas, llamadas telefónicas y sesiones informativas.

- c. Alumnas es excelente, el contacto es directo, tiene la política de puerta abierta y les ayuda a su desempeño académico y persona a través de la reflexión y de la toma de conciencia de las consecuencias. Es respetuoso y cercano.
- d. Comunidad: tiene presencia en universidades y empresas. Un objetivo concreto que consiguió fue la semana de prácticas en las empresas y de oyentes en las universidades.

En la investigación de campo al no manifestarse ninguna contradicción con peso, se hicieron preguntas concretas fuera de los instrumentos aplicados para buscarlas pero no se encontraron.

Del resumen del análisis interno del **E2** se desprende que el perfil de la directora es una persona humana, culta organizada, coherente, con don de gente, atención personalizada y capacidad directiva. El rol que juega es de ser guía y acompañante en el proceso educativo hacia la misión de la institución. Todos los actores educativos coinciden en las respuestas: la describen de manera similar, sus funciones, sus estrategias y la valoran como persona y como profesional.

Patrones y contradicciones del E3

Antes de iniciar con el análisis de patrones y contradicciones, a través del estudio de campo se observó que la estructura actual de la preparatoria está sufriendo un cambio importante en la organización ya que está adoptando un nuevo modelo operativo UP-E3 sin que deje de tener las características de la misión del **E3**. Este cambio se fue planeando desde dos años atrás pero se implementó en este ciclo escolar, por lo que los distintos actores educativos están al inicio de la mudanza, en donde existe una situación de incertidumbre grande, y aunque ven las ventajas competitivas, se mueven con inseguridad. Este cambio ha conllevado la adaptación nuevos procesos, reglamentos y trámites administrativos que han absorbido hasta el momento gran parte del tiempo de la dirección. Un punto concreto de la estructura organizativa

de esta institución es que existe una coordinadora de grupo que se encarga del seguimiento académico y personal de las alumnas por grado de manera directa, en donde este figura soluciona todo lo directo con la alumna y resuelve las necesidades académicas y de disciplina del grupo, y cuando hay algo que no se soluciona de este modo, entonces ya interviene la directora de preparatoria. Es importante esta aclaración ya que se puede entender mejor el análisis que se observará a continuación.

Los patrones encontrados del análisis de Grounded Theory en el **E3** fueron:

1. Con respecto a las principales funciones que realiza la directora coinciden en que dedica la mayor parte del tiempo a cuestiones administrativas, seguimiento de profesoras: despachos, supervisión de clases, juntas y por último la atención a alumnas. El modelo educativo lo están cambiando, por lo que tiene que implementar una cantidad de procesos.
2. Las características que resaltaron fueron paciente, responsable, organizada, emprendedora, accesible. Sugieren que puede tener un mayor contacto directo con el personal –alumnas y profesoras-.
3. No hay un patrón definido sobre si es líder o no, ya que las profesoras y papás coinciden en que sí es líder educativo. Sin embargo las alumnas Piensan que es una buena directora pero le falta liderazgo
4. La principal estrategia es el orden, las juntas con profesoras, recoger experiencia de todo lo que sucede y reporta el resultado, la política de puerta abierta, mantener al personal informado a través de mail y el estar informada de todo lo que sucede en la preparatoria.
5. En el liderazgo involucra a las coordinadoras de grupo y de área ya que considera que así se sienten parte del equipo. El personal docente se siente involucrado ya que les da libertad y confianza, con apertura al diálogo, buscando la mejor solución para ambas partes.

6. Facilita el trabajo de las profesoras a través de una puntual información, por las puertas abiertas, porque las escucha y acoge.
7. La directora sí contribuye a los resultados de la institución porque está comprometida con el ideal del colegio y porque supervisa y lleva a cabo lo que se planea: en este momento la adopción del nuevo modelo educativo.
8. En relación a los factores que le facilitan el trabajo cuenta con el apoyo de la preparatoria UP varonil, que está comprometida con el ideario del colegio ya que es ex – alumna y tiene a sus hijos en él.
9. En relación al contacto con los distintos actores educativos:
 - a. Profesoras: el patrón es que es cercano y directo
 - b. Padres de familia: es bueno y directo ya que los mantiene informados a través de juntas, llamadas telefónicas y página web.
 - c. Alumnas: no existe un patrón. (en algunos grupos de la comunidad se mencionó que ayudaba a las alumnas a la toma de decisiones con responsabilidad)
 - d. Comunidad: no existe un patrón.

La principal contradicción que se encontró a través de la investigación de campo y análisis de resultados fue que en algunas de las categorías analizadas aparece que hay buena relación y trato directo de la directora con el personal académico y con las alumnas –como es la política de puerta abierta, que las retroalimenta, que sabe los nombres de todas, que las mantiene informadas constantemente-, mientras que en otras aparece de continuo la falta de un trato directo y de cercanía personal

Del resumen del análisis interno del **E3** se desprende que el perfil de la directora es una persona ordenada, emprendedora, que sabe a donde dirige la institución, comprometida con el ideario del colegio, atención personalizada y capacidad directiva. El rol que juega -dada las circunstancias actuales del cambio- es un rol administrativo, con el reto de involucrar a que toda la comunidad educativa participe y haga suyo el nuevo modelo educativo.

La comunidad educativa la describió con claridad y en general de modo coincidente, esto demuestra que conocen a su directora. También describen sus funciones aunque no en su totalidad, ya que el cambio de modelo conllevó nuevas funciones. En cuanto a su desempeño todos coinciden en que es una persona ordenada y emprendedora, al mismo tiempo que sugieren que podría tener un mayor acercamiento directo y resolver con más rapidez los problemas ya que la nueva estructura se puede incurrir en la burocracia por el desconocimiento de los nuevos procesos.

En relación al personal docente y administrativo no coinciden en todas las opiniones, fundamentalmente en cuanto a la cercanía directa de la directora con las profesoras, ya que la coordinadora opina que no la tiene, mientras que la directora general y las profesoras sí la perciben cercana. En relación a las opiniones de alumnas y padres de familia coinciden en todas las categorías trabajadas.

Este análisis es interesante para verificar que, los datos que se arrojaron a través de la investigación de campo hecho en cada centro educativo, fueran confiables buscando así similitudes o diferencias de las respuestas hechas por cada actor, al mismo tiempo que se que da pie a profundizar sobre algunas áreas dentro de la misma institución.

5.2 Análisis de resultados por categorías

Al finalizar el análisis de Grounded Theory de cada una de las tres preparatorias, se compararon los resultados de cada una de ellas y como se mostrará a continuación, se ven patrones definidos en algunas de las categorías, y en otras en cambio, no solo no coinciden las respuestas, sino que son contrarias, es decir en una misma categoría pasan cosas contradictorias en relación a otra.

5.2.1 Patrones que se encontraron en las tres preparatorias

Los principales patrones arrojados del análisis son en las siguientes categorías:

1. Las principales *funciones* de la directora de la preparatoria: cuestiones administrativas: planeación y evaluación de estrategias para la mejora del centro educativo, seguimiento y atención del personal docente y la atención alumnas.
2. Las *características* de la directora de preparatoria: positiva o entusiasta, emprendedora o que busca mejoras, ordenada u organizada. Existen muchas características de cada directora, pero las mencionadas son las que comparten las tres.
3. *Estrategias* que utiliza la directora para cumplir con sus responsabilidades: agenda de actividades y la participación e involucramiento de su personal (apoyarse en él). En dos de las tres preparatorias existe la comunicación constante además que se menciona claramente que se informan los resultados.
4. *Involucra al personal*: un patrón muy definido en las tres preparatorias es que si involucran a su gente en su labor directiva: con mayor fuerza y responsabilidad a las subdirectoras o coordinadoras de dirección, a las coordinadoras de academia y al personal.
5. El personal aunque piensa que la directora si le *facilita el trabajo*, el patrón consiste en que las tres preparatorias piensan que la directora puede apoyarlas más. No hay patrón en como las apoya.
6. Contribución a los resultados de la escuela: por el nivel académico, el 100% de sus alumnas son aceptadas en las mejores universidades del país.
7. Coinciden de manera significativa en **E2** y **E3**, además que la misma directora de preparatoria del **E1**: uno de los *factores que facilitan el trabajo del directivo de preparatoria* es la cercanía y compromiso con el ideario de la institución ya que las tres son exalumnas y madres de alumnas de la misma institución.
8. La comunicación en las tres preparatorias se ve reforjada como directa, constante y abierta.

9. Perfil de la directora: el único patrón en esta categoría es que debe englobar la atención personalizada.

5.2.2 Contradicciones que encontraron en las tres preparatorias

Las principales contradicciones arrojadas del análisis, son en las siguientes categorías:

1. Liderazgo de la directora: en la segunda preparatoria todos los agentes educativos coincidieron en que si era líder, en la primera las alumnas no lo reflejaron claramente, y en la tercera preparatoria hay miembros que la definen como líder y otros más que no.
2. La segunda contradicción es en dos preparatorias se menciona la comunicación y cercanía de la directora de preparatoria con la comunidad educativa, pero aparece también la percepción contraria de falta de una cercanía principalmente con el personal docente.

Antes de cerrar este capítulo, es importante mencionar que hay un patrón que aunque no fue una categoría específica a estudiar, al hacer el análisis surgió: el conocimiento por parte de la comunidad educativa, -directivos, personal administrativo y docente, alumnas y padres de familia- de su directora de preparatoria. Este punto como todo el análisis presentado en este apartado, sirvieron para hacer las conclusiones de este estudio del perfil de los directivos a nivel preparatoria que se presentarán en el último capítulo, comparando la realidad de estas tres instituciones educativas con lo descrito en la el marco teórico y en el planteamiento del problema ¿El director de preparatoria está preparado para este mundo globalizado? ¿Existe un perfil ideal para ser director de una preparatoria?

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

Después de llevar a cabo el análisis de resultados, se llegó a las siguientes conclusiones, mismas que describiré enfrentando el marco teórico de esta tesis con la práctica educativa investigada, haciendo referencia primeramente al objetivo de investigación hecho en el capítulo del planteamiento del problema y terminando con otras conclusiones que sin buscarlas directamente, resultaron a partir del análisis.

Como ya se mencionó en el planteamiento del problema, el objetivo de esta investigación es identificar las características de los directores de las tres preparatorias elegidas buscando patrones, identificar sus indicadores de desempeño y encontrar si existe o no, relación entre los patrones de las características y éstos.

La primera conclusión es en relación a las características que debe tener el director de preparatoria, a diferencia de otras épocas donde no existía la globalización. La primera característica que se ve en el análisis de resultados es que debe ser líder y no solo administrador, esto es debido a la demanda que la sociedad actual requiere, en donde tanto alumnas, personal docente y administrativo, así como papás, necesitan de quien les guíe a través de un convencimiento de fondo. Así lo reflejan Boyett, J y Boyett, J. (2005) cuando afirman que la principal característica de los líderes es que tengan seguidores.

En la teoría analizada en el segundo capítulo de esta tesis, del macro teórico, donde los gurús plantean con qué características deben contar los líderes, se encontró que cada uno tiene su propia teoría –hay tantas teorías como gurús-, aunque coinciden en algunos aspectos. Así mismo, en la investigación, en relación con las características que deben tener las directoras, como es lógico, hay características que comparten las tres: son líderes, inteligentes, emprendedoras, buscan mejoras, ordenadas, organizadas..., pero son muchas más las que aparecen de manera individual.

En relación al ser líder, tanto maestras como alumnas diferencian al líder, como una persona que “mueve” de una persona que “dirige” al igual que como se mencionó en el tema de

liderazgo en la línea de Ginebra, J. (2000) en la que coincide una vez más, la teoría con la práctica investigada.

Las tres preparatorias están preparadas para la sociedad actual: globalización y sociedad de conocimiento ya que a través de la observación de sus instalaciones y de los medios de difusión demostraron contar con la infraestructura necesaria para mantenerse a la vanguardia por la tecnología, el trabajo de docentes por academias, capacitación continua (actualización docente), intercambios de alumnas a otros países, el manejo de idiomas y las distintas actividades co-curriculares que en definitiva buscan la formación sus alumnas como personas con valores, que utilizando la tecnología como medio, sepan pensar y actuar concientes de su responsabilidad social. Como se menciona en el capítulo segundo de esta tesis, los centros investigados utilizan los recursos (Elizondo, 2003) para aprender más y mejor en menor tiempo, como se presentó en el capítulo del marco teórico.

Ante todo el panorama de la sociedad actual, retomando a Esteve, J. (1998) ya no basta con el maestro que enseña por el contrario, se necesita rescatar el humanismo de los docentes como se mostró en la practica de las tres preparatorias por tener como parte esencial de su modelo ser escuelas que ofrecen educación personalizada: los grupos de clase son pequeños (entre 25 y 30 alumnas) y la “política de puerta abierta” que viven las tres directoras. También en esta misma línea parafraseando a Fierro, C. (1999) los directivos de estos centros educativos “alientan el deseo de conocer” como fue expresando en los grupos de enfoque con las alumnas en el punto en que comentaron que cuando ellas tratan algún asunto con su directora, ella les brinda el tiempo necesario en donde las exhorta a buscar soluciones y reflexionar sobre las consecuencias de sus decisiones, siendo una tarea no fácil por estar inmersas en la rapidez de la vida laboral por lo que se cumple con la característica necesaria de la actualidad de ser “maestras de humanidad” (Esteve, J. 1998)

En relación ala efectividad institucional, las tres directoras tienen como prioridad en sus funciones y tiempo analizar, planear y llevar a cabo las estrategias para que sus centros

educativos estén a la vanguardia y cumplan con su misión siendo este papel indispensable del líder como se trato en el segundo capítulo de esta tesis. En la investigación de campo se ve como en las tres escuelas, aunque tienen como prioridad la planeación, el trabajo administrativo y la atención personalizada le restan tiempo a esta función, que aunque la ven prioritaria, las cuestiones urgentes absorben más tiempo de lo estipulado.

Un punto importante encontrado es que las directoras promueven el aprendizaje organizacional a través de la participación de la comunidad educativa motivada por la directora misma. (Ver página 84). Esto lo consigue a través de una dirección colegiada, se toman decisiones en conjunto, se impulsan varios canales de comunicación, se llevan a cabo juntas periódicas con el personal, se tiene una “*política de puerta abierta*” tanto para profesoras, padres y alumnas, a través de correos electrónicos, circulares, etc.; se llevan a cabo academias –que es un medio de apoyo para el personal-; hay capacitación continua, por lo que existe una visión compartida y buscan manera de mejorar su propio trabajo... De alguna manera esto que es una práctica habitual en los colegios coincide con la teoría de la “quinta disciplina” de Senge (1998) en donde la preparatoria va encaminada a unos objetivos específicos y la evaluación continua ayuda para alcanzarlos.

Un punto que es importante mencionar respecto al aprendizaje organizacional, es que en **E3** –que se encuentran al inicio de la transición-, no toda la comunidad educativa tienen claro el pensamiento sistémico ni la visión compartida, ya que un cambio de tal magnitud es difícil llevarlo a cabo.

Mintzberg, H. (1997) menciona que se debe gestionar el cambio oportuno para mantener la empresa a la vanguardia implicando un análisis profundo de riesgos son perder de vista la misión y la visión institucional, en la práctica de **E3**, esta teoría se ve reflejada claramente ya que después de dos años de planeación y preparación del cambio se inició en este ciclo escolar, y se vive en algunos actores la “resistencia al cambio” mencionada en el marco teórico.

En las tres instituciones se ve como cumplen con la responsabilidad social de la escuela ya que tienen como prioridad y como origen (ver página 44, 55 y 67 del capítulo de presentación de resultados) el apoyo a los padres de familia en la educación de los hijos (De Vicente, 2001) en donde comparten las ideas-clave entorno a la filosofía del modelos educativo. Las directoras de las tres preparatorias están en constante comunicación con los padres de familia a través de las juntas, circulares, entrevistas y página web.

Al igual que existe la comunicación con los padres, hay una comunicación constante con el personal como estrategia primordial (Elizondo, 2003), a través de desechos periódicos, juntas mensuales, mails y la *política de puerta abierta*, en donde la directora busca dar a conocer los objetivos y estrategias de la preparatoria al mismo tiempo que enterarse de lo que sucede en el centro como se mencionó en el capítulo del marco teórico, de la importancia del líder por estar bien informado (Mintsber, H. 1997). Sin embargo, en el análisis de resultados se ve que en **E1** hay una contradicción relacionada con la inteligencia emocional “que fuera más política” (ver página 80 de la tesis) en los resultados no se observó que faltaba comunicación. De modo semejante en E3 aunque la contradicción es que si la directora es líder, es muy claro que si existe un proceso de comunicación claro y efectivo.

Sobre el modelos educativo las tres preparatorias comparten modelos emergentes (Elizondo, 2005) ya que tienen un gobierno colegiado, existe gran participación del personal, - trabajo por academias, las coordinaciones, las juntas mensuales con personal- y la libertad que le dan a su personal. (Confrontar el capítulo de análisis de resultados.)

Aunque en las tres preparatorias se ve una gran participación del personal docente través de la formación de academias, solo en **E2** se reflejó la integración del personal como un equipo de trabajo, base del “organizaciones de alto rendimiento” (Boyett, J y Boyett, J. 2005) y es justamente en este centro educativo en donde coincide en que su directora es líder sin contradicción alguna en el análisis de resultados.

Otro hallazgo en la investigación es que no se tiene completamente claro qué significa la efectividad institucional en los Colegios estudiados. No significa que no lo estén logrando, sino que el análisis relacionado con la contribución de los resultados de la escuela se enfoca al nivel académico y a que las alumnas son aceptadas en universidades importantes del país: UNAM, TEC, ITAM, UP, La Salle, entre otras, como se lo comentaron los agentes investigados de las tres preparatorias. El nivel académico es sumamente importante, pero no lo es todo en estas tres preparatorias, ya que en sus idearios se encontró como parte esencial de los mismos, la formación humana y cristiana de las alumnas. Cabe aclarar que la medición de estas características es muy complicada, y que las instituciones no tienen como medirlas –y por lo tanto las directoras de preparatoria tampoco. En el marco teórico se menciona que para lograr la efectividad institucional, el director debe analizar la situación actual de la empresa con miras al futuro y sin perder de vista la misión institucional, el líder deberá mover a la organización a dicha misión.

Un hallazgo que sin buscarlo se vio reflejado en la investigación, fue que la comunidad educativa afirmó que, a través no solo de las indicaciones, sino del ejemplo de las directoras se obligaban a seguir el ideario del colegio. Esto es así, ya es que las tres directoras conocen perfectamente la misión de la institución y están convencidas y comprometidas con ella (fueron ex alumnas y en la actualidad, son madres de familia de dicha organización). A lo largo de la investigación se encontró una discrepancia entre teoría y práctica en relación a los problemas con los que se enfrenta un director de escuela. La teoría afirma (Elizondo, 2003) que los principales problemas con los que se encuentra un director de escuela son: la resolución de problemas con rapidez, falta de preparación docente, la falta de profesores con vocación, la falta de recursos y las nuevas habilidades que los alumnos tienen y de las cuales los profesores carecen. Estos problemas no se vieron reflejados en los colegios investigados. Los problemas que sí concuerdan en la teoría y la práctica son dos: el primero, los conflictos como resultado de relaciones humanas, que se vieron reflejados entre profesoras y alumnas, y en la exigencia

exagerada de algunos padres de familia. El segundo, en la falta de hábitos y valores en las alumnas.

Como conclusión final puedo afirmar que es importante contar con un perfil básico que debe tener un director de escuela de preparatoria: que sea líder –que los seguidores tengan una inclinación natural a éste por convencimiento-; que conozca de fondo la misión de la institución y que esté comprometido con ella; que tenga las características básicas de un administrador; que sea un profesional en el ramo y que cuente con la habilidad de trabajar bajo presión, comunicación asertiva, resolución de conflictos, integración de un buen equipo de trabajo. Esto siendo imprescindible, no es lo único, ya que cada perfil será enriquecido por el modo personal de ser el director y por las características necesarias que requiera en ese momento la institución. De ahí la importancia de buscar siempre al director acertado para cada institución ya que esto es fundamental para lograr la efectividad institucional.

6.1 Recomendaciones

Con base en lo hallado en este estudio se recomienda una continuidad de la presente investigación para profundizar más en la temática planteada a partir de elementos multidisciplinarios que analicen y conformen un panorama más amplio en la labor del directivo como líder; además de otras líneas de investigación relacionadas a este tema como son: a) el papel del líder como formador de líderes que lo puedan sustituir buscando el logro de la efectividad institucional ¿Cómo lograr que el cambio de un directivo no afecté considerablemente en la efectividad de una institución?; b) ¿Qué influye para que un líder sea buen directivo en una institución y no en otra? ¿Qué sea buen líder en esa institución en un tiempo y no tan bueno en otro? O ¿Qué hace que dos directivos con las mismas características personales, profesionales, uno sea un líder educativo y el otro no?; y por último c) Programa de capacitación para el líder educativo.

Por otra parte también se desprenden otras tales como el uso de la tecnología de vanguardia en las funciones directivas escolares, la práctica de investigación educativa necesaria en toda institución escolar contemporánea y así mismo la búsqueda de posibles mecanismos para la integración de la familia en la labor formativa que todo directivo no debe de perder de vista como función primordial.

Las recomendaciones o sugerencias para los tres centros educativos fueron:

- E1: Es importante como recomendación primordial que la directora se invente espacios en su agenda para tener mayor cercanía con su personal docente, tiempos precisos y obligados semanalmente como por ejemplo ir a la cafetería en una hora clave, donde estén muchas profesoras, asistir a reuniones informales, caminar por los pasillos y hacerse la encontradiza, etc.

Por otra parte es muy importante que reflexione sobre su acción como líder ya que ella se ve como líder por su preparación profesional, y el liderazgo no es solo por este tema, que reflexione para que tenga más confianza en sí misma. Que se elija el rol que quiere hacer, si es administrativo o si es de liderazgo.

- E2: Las recomendaciones a la segunda directora, solo va en relación a que busque la manera de apoyar más al personal en mejorar sus condiciones materiales de trabajo: tecnología, materiales didáctico y aumento de acervo bibliotecario.
- E3: teniendo en cuenta el cambio que la institución esta viviendo, las recomendaciones están enfocadas a hacer un mayor esfuerzo por estar cerca del personal y de las alumnas, por lo que es muy recomendable que se de tiempos fijos y obligatorios en la agenda para tener un contacto directo, informal con el profesoras, coordinadoras y alumnas para ir midiendo el ambiente y animarlas.

La segunda recomendación es analizar los procedimientos para la resolución de conflictos para que sean mejorados la rapidez de respuesta, reflejar más seguridad como directora y tomar riesgos.

REFERENCIAS

- Baker, M. y Foote, M. (2003). Enseñar a pesar de la sociedad del conocimiento I: el fin del ingenio. En A. Hargreaves (ed.), *Enseñar en la sociedad del conocimiento* (pp.89.113). Barcelona, España: Octaedro.
- Banco Mundial (2004, Junio) *Informe sobre el desarrollo mundial 2006*. Disponible en:
<http://www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/INFORMEDESARROLLOMUNDIAL.pdf> [2007, 30 de septiembre]
- Boyett, J. y Boyett, J. (2005). *Hablan los gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. México, D.F.: Norma.
- Covey, S. (2004). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México, D.F.: Paidós.
- De Vicente Rodríguez P. (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. España: ICE.
- Díaz Barriga Arceo, F. (2002). Aportaciones de las perspectivas constructivista y reflexiva en la formación docente en el bachillerato. *Perfiles Educativos*, XXIV, 098, 6-25. Recuperado el 15 de septiembre de 2007.
- Diccionario de la Lengua Española, Disponible en:
http://biblioteca.itesm.mx/nav/contenidos_salta2.php?col_id=drae. [2007, 30 de septiembre]
- Elizondo A, (2005). *La nueva escuela I: dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- Elizondo A, (2003). *La nueva escuela II: dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- Esteve, J, (1998). La aventura de ser maestro. *Cuadernos de Pedagogía*. Barcelona: Praxis.
- Éxito exportador marketing. *Estadísticas mundiales Internet*. Disponible en:
<http://www.exitoexportador.com/stats.htm>. [2007, 17 de septiembre]
- Fierro, C., Fortoul, B. y Rosas, L. (1999). *Transformando la práctica docente*. México: Maestros y Enseñanza, Paidós.

- Fullan, M., Stiegelbauer, S., (2003). *El cambio educativo: guía de planeación para maestros*
México: Trillas.
- Ginebra, J. (2000). *El liderazgo y la acción: mitos y realidades*. México: Mc Graw Hill.
- Guerra, D. (2003). *Enseñanza tecnológica y desarrollo humano*. En Solana, F. (Comp.) *Educación ¿para qué?* México, D.F.: Limusa.
- Hernández, R. (2005). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Llano, C. (2005). *Humildad y liderazgo: ¿necesita el empresario ser humilde?* México: Ediciones Ruz.
- Luecke, R. (2003). *Gestionar el cambio y la transición*. Harvard Business Essentials. Barcelona, España: Deusto.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Murphy, M y Ramírez, M, (2007). *Educación e investigación: retos y oportunidades*. México: Trillas.
- Papini, R. (Ed.) (2003). *Claves de la globalización*. (M. Velazco, Trad) Madrid: Ediciones Palabra.
- Pozo, J. (2003) *La nueva cultura educativa para la sociedad del conocimiento*. Conferencia presentada en el Congreso nacional y encuentro de estudiantes y académicos de Posgrado. México, Monterrey.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina: el arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje* (C. Gardini, Trad.) México, D.F: Granica.
- Senge, P., Cambron M., (2002). *Escuelas que aprenden: un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesan por la educación* (J. Cárdenas, Trad.) Colombia: Norma.
- Tojar, JC. (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. Madrid: La Muralla.
- Valenzuela, R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.

APENDICE A

ENTREVISTA CON EL DIRECTOR DE PREPARATORIA

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?

APENDICE B

CUESTIONARIO PARA DOCENTES, SUPERVISOR Y SUBDIRECTOR

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?

APENDICE C

GRUPO DE ENFOQUE PARA ALUMNAS

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?

APENDICE D

GRUPO DE ENFOQUE PARA PADRES DE FAMILIA

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

APENDICE E
CUADRO DE TRIPLE ENTRADA PARA CONSTRUIR INSTRUMENTOS

Pregunta de Investigación: ¿Cómo influye el perfil del director en el desempeño de la escuela?
Sujeto de Investigación: Director de Preparatoria Privada

Fuentes Instrumentos	Director General o Director Académico de la Institución	Subdirector de Preparatoria	Maestros	Alumnos	Padres de familia
	Entrevista	Entrevista	Cuestionario	Grupo de enfoque	Grupo de enfoque
Categorías e indicadores <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preguntas 					
DIMENSIÓN PERSONAL Características <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son las características positivas o cualidades que mejor describen al director?(personales o profesionales ▪ ¿Cuáles son las características personales en que podría mejorar? ▪ En su opinión ¿Cree usted que está satisfecho con su trabajo? Filosofía de la práctica educativa <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Considera al director como un líder educativo? ¿Por qué si o por qué no? ¿Qué es un líder educativo para usted? ▪ ¿Es líder en la escuela ▪ ¿Qué es un director ideal? ¿Por qué? ▪ ¿Qué diferencia hay entre un administrador y un líder? 	 X X X	 X X X	 X X X	 X X X	 X X X

<p>DIMENSIÓN INSTITUCIONAL</p> <p>Forma de Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿A qué dedica usted el tiempo en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando bien su tiempo? <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las principales estrategias que utiliza el director en su trabajo? ¿Cómo asegura que el director que cumple con sus responsabilidades? ¿Qué hace el director de la escuela? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están de acuerdo usted con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el director? <p>Factores que influyen en su trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los factores que facilitan el trabajo del director? 	X	X	X	X X	X X
<p>DIMENSIÓN INTERPERSONAL</p> <p>Clima Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Involucra el director a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Funciona para la escuela? ¿cómo ha impactado el director en la escuela? <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? ¿con los maestros? ¿Con los padres de familia? Invita a los padres de familia a participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva esta participación? ¿Qué tipo de contacto tiene con los alumnos? ¿influye en el desempeño de los alumnos? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el director? <p>Manejo de Conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director? ¿Cree que esos problemas se puedan evitar? ¿Cómo? ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo? 	X	X	X	X X X X	X X X X

<p>DIMENSIÓN SOCIAL</p> <p>Entorno social, político, económico y cultural de la escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>¿Hay eventos que involucra a empresarios, egresados, universidades...?</i> <p>Relación con la comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad? Tiene presencia?</i> 					<p>X</p> <p>X</p>
---	--	--	--	--	-------------------